

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2007/2008**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO ELABORADO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.

A OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA OS QUADROS  
PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS: QUE FORMAS DE  
RECRUTAMENTO A PRIVILEGIAR FACE À ACTUAL CONJUNTURA.

**BARTOLOMEU PEDRO MARTINS DE BASTOS**  
**MAJ ENG**



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura.**

**MAJ ENG Bartolomeu Pedro Martins de Bastos**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/08

Lisboa – 2008



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura.**

**MAJ ENG Bartolomeu Pedro Martins de Bastos**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/08

Orientador:

CAPTEN Eduardo Manuel Vicente de Araújo Lomba

Lisboa – 2008



## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho de investigação individual não teria sido possível sem os apoios institucionais, bem como o de inúmeros amigos, aos quais é de elementar justiça expressar o mais profundo reconhecimento e gratidão.

Em termos institucionais, à Direcção dos Serviços de Pessoal - Marinha, à Direcção de Pessoal - Força Aérea, à Direcção de Administração de Recursos Humanos – Exército, e à Escola de Sargentos do Exército que apoiaram em tudo o que lhes foi possível.

Ao orientador, Capitão Tenente Eduardo Lomba, amigo desde há longos anos, neste reencontro quase vinte anos após a passagem comum pela prestigiada Instituição, o Colégio Militar, muito obrigado por todo o apoio que “deste”.

Agradece-se, também, aos Exmos Major-General Américo Vilarinho Fernandes Alves, Director de Pessoal – Forças Aérea e Major-General Rui Manuel da Silva Rodrigues, Director da Administração dos Recursos Humanos – Exército; Contra-Almirante António José Bonifácio Lopes, Director do Serviço de Pessoal – Marinha; Capitão-de-Mar-e-Guerra José António Peixoto de Queiroz, Chefe da Repartição de Sargentos e Praças – Marinha; Coronel José Joaquim Freire Martins Lavado, Comandante da Escola de Sargentos do Exército; Coronel Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, Director do Curso de Promoção a Oficial Superior – Exército/IESM; Coronel Francisco Xavier Ferreira de Sousa, Director do Curso de Estado-Maior Conjunto/IESM; Tenente-Coronel, Rui Alberto Gomes Bento Roque, Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direcção de Pessoal – Força Aérea; Major Raul Cabral Gomes, Professor do IESM; Capitão-Tenente Pedro José C. Pais Aires de Castro, Oficial Adjunto da Secção de Efectivos e Carreira Naval da Repartição de Praças da DSP - Marinha; e Capitão Augusto Tomé Penela, Chefe da Secção de Qualidade - Escola de Sargentos do Exército, pela forma solícita e amiga como apoiaram, predispondo-se a prestar todos os esclarecimentos e a colaborar na resposta a todas as questões colocadas e questionários realizados, os quais muito contribuíram para a valorização do presente trabalho.

Por fim, agradece-se a todos os que, de uma ou de outra forma, deram sugestões, opiniões e incentivos no sentido de realizar, melhorar e concluir o presente Trabalho de Investigação Individual, nos quais se incluem os Oficiais do Curso de Estado-Maior Conjunto, “Camaradas” desta longa caminhada, que muito têm apoiado. A todos, muito obrigado.

*À minha mulher, Cândida, e ao meu filho, Nuno, privados da minha  
companhia e meus pilares nesta “Campanha”.*



## **Índice**

Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Palavras-chave .....	vi
Lista de Abreviaturas .....	viii
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento .....</b>	<b>5</b>
a. Recursos Humanos: Administração versus Gestão .....	5
b. A Obtenção e a Gestão de Recursos Humanos .....	6
c. Enquadramento legislativo .....	8
(1) Integração e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública .....	8
(2) Integração e Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas .....	9
<b>3. A Situação actual da Obtenção de Recursos Humanos .....</b>	<b>11</b>
a. A Obtenção de RH nas Forças Armadas Portuguesas .....	11
(1) Estruturas de Recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes .....	11
(a) Centros de Recrutamento das Forças Armadas .....	11
(b) Estruturas da Marinha envolvidas no processo de recrutamento .....	12
(c) Estruturas do Exército envolvidas no processo de recrutamento .....	13
(d) Estruturas da Força Aérea envolvidas no processo de recrutamento .....	14
(2) Processo de Recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas Nacionais .....	15
(a) Recrutamento Militar .....	15
(b) Recrutamento na Marinha .....	16
(c) Recrutamento no Exército .....	17
(d) Recrutamento na Força Aérea .....	19
(e) Escola do Serviço de Saúde Militar .....	20
(3) Processo de Recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas de outros Países .....	21
(4) Exemplos da Sociedade Civil .....	21
b. O Mercado de Recursos Humanos e as Forças Armadas .....	22
(1) Mercado de Recursos Humanos .....	22
(2) Mercado de Recursos Humanos com interesse para as Forças Armadas .....	23
c. Síntese conclusiva do Capítulo 3 .....	25
<b>4. A Influência da Actual Conjuntura no Recrutamento .....</b>	<b>27</b>
a. Visão Externa: Indicadores Políticos, Económicos, Sociais e Culturais .....	27
(1) Indicadores políticos .....	27
(2) Indicadores económicos .....	27
(3) Indicadores sociais .....	28
(4) Indicadores culturais .....	31
b. Visão Interna: A Gestão de Carreiras .....	34
(1) A Gestão de Carreiras .....	34
(2) Dimensionamento de Quadros .....	35
(3) Análise e Descrição de Funções .....	36
(4) A Formação .....	37
(5) O Desenvolvimento das carreiras .....	38
c. Síntese conclusiva do Capítulo 4 .....	39
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>41</b>
a. Conclusões .....	41
b. Recomendações .....	43
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>45</b>



**Índice de figuras:**

1 - Relação entre MRH e Mercado de Trabalho (adaptado de Chiavenato – 1999).....	23
--	----

**Índice de quadros:**

1 - Estatística de Vagas da Marinha -2003-2007 – (Fonte: DSP/SSP) .....	17
2 - Estatística de Vagas do Exército - 2003-2007 – (Fonte: ESE) .....	18
3 - Estatística de Vagas da Força Aérea - 2003-2007 – (Fonte: DP/EMFA) .....	20
4 - Estatística de Vagas para a Área de Saúde - 2003-2007 (Fonte: DSP/SSP, ESE e DP/EMFA) .....	20
5 - Investimento nas Forças Armadas e Taxa de Desemprego - 2003-2006 – (Fonte: INE).....	28

**Apêndices:**

- 1 - Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos
- 2 - Relação das Entrevistas Realizadas
- 3 - Vantagens e Desvantagens das formas de Recrutamento Interno e Externo
- 4 - Admissão de Sargentos RC para o Curso de Enfermagem
- 5 - Exemplos da Sociedade Civil
- 6 - Informações Complementares à Secção 3.c.
- 7 - Informações Complementares sobre o Processo de Bolonha
- 8 - Informações Complementares à Secção 4.c.
- 9 - Corpo de Conceitos Complementar

**Anexos:**

- A - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Classes Homónimas
- B - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Electrotécnico e Maquinista Naval
- C - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha - Músico
- D - Concurso de Admissão para Sargentos do Exército
- E - Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea
- F - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Área de Saúde
- G - Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea – Área de Saúde



## **Resumo**

Neste estudo foi empregue o método científico com recurso ao modelo dedutivo para se encontrar resposta ao problema em análise consubstanciado na questão central *“A obtenção de Recursos Humanos para a categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de recrutamento a privilegiar face à actual conjuntura?”*.

O estudo está organizado em cinco partes dotadas de um encadeamento lógico: na primeira faz-se um enquadramento do tema bem como os moldes em que este vai ser apresentado, referindo para tal, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adoptada; na segunda, apresenta-se um enquadramento conceptual onde se especifica o entendimento por alguns dos principais conceitos e processos na área de gestão de recursos humanos; na terceira, efectua-se uma abordagem acerca da temática da obtenção de recursos humanos para as Forças Armadas - identificando as estruturas que intervêm no processo de recrutamento; o modo como actualmente se processa o recrutamento nos Ramos das Forças Armadas, bem como, embora de uma forma sumária, os processos de recrutamento praticados noutros países e outros relativos à sociedade civil portuguesa; na quarta efectua-se uma análise da conjuntura actual, apresentando-a segundo duas visões relativamente à Instituição Militar, a externa e a interna, e a sua influência sobre o processo de recrutamento; por último, as conclusões e recomendações.

O estudo permitiu concluir que a actual conjuntura é propícia para a manutenção da actual forma de recrutamento. No entanto, não são satisfeitas todas as necessidades dos Ramos das Forças Armadas, pelo que se poderá equacionar, para áreas específicas, a adopção de outra forma de recrutamento.



## **Abstract**

This study was made using the scientific method and resorting to the deductive model to find an answer to the problem under analysis, based on the main question: *“The acquisition of Human Resources for the category of the Commissioned Sergeants of the Armed Forces: Which forms of recruitment to prefer, considering the present conjuncture?”*.

The study is organised into five parts following a logic structure: in the first part, the subject as well as the framework in which this going to be presented, area outlined referring therefore, the aim of the inquiry and its importance, the delimitation of the scope of the study and the methodology adopted; in the second part, a conceptual framework is presented, where the judgment about some of the main concepts and processes in the area of Human Resources Management is made; in the third part, there is an approach on the theme of how the human resources for the Armed Forces should be obtained – identifying the structures that take part in the process of recruitment. The way how the process of recruitment in the Branches of the Armed Forces and, although in an abbreviated way, the recruitment processes in use in other countries and other processes relative to the Portuguese civilian society are presently conducted was also analysed; In the fourth part, there is an analysis on the present conjuncture, presenting it according to two different perspectives relative to the Military Institution: the internal and the external one, and its influence on the recruitment process; The Last but not least, we have the conclusions and recommendations.

This study allowed concluding that the present conjuncture is appropriate for the maintaining of the present form of recruitment. Nevertheless, not all needs of the Branches of the Armed Forces are met, so that the adoption of other forms of recruitment for specific areas is to be taken into consideration.





## **Palavras-chave**

Categoria de Sargentos

Fontes de Recrutamento

Formação

Formas de recrutamento

    Recrutamento Externo

    Recrutamento Interno

    Recrutamento Misto

Gestão de Carreiras

Mercado de Recursos Humanos

Obtenção de Recursos Humanos

Processo de Bolonha

Quadro Permanente

Recrutamento

Recursos Humanos

Técnicas de Recrutamento



## Lista de Abreviaturas

<b>A</b>	
<b>ALM</b>	Almirante
<b>B</b>	
<b>BGECM</b>	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
<b>C</b>	
<b>CALM</b>	Contra-Almirante
<b>CEMA</b>	Chefe do Estado-Maior da Armada
<b>CEME</b>	Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>CEMFA</b>	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
<b>CET</b>	Curso de Especialização Tecnológica
<b>CFS</b>	Curso de Formação de Sargentos
<b>CID</b>	Comando de Instrução e Doutrina - Exército
<b>CmdPess</b>	Comando do Pessoal - Exército
<b>CMG</b>	Capitão-de-Mar-e-Guerra
<b>COR</b>	Coronel
<b>CPAE</b>	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
<b>CPESFA</b>	Comando de Pessoal da Força Aérea
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>D</b>	
<b>DARH</b>	Direcção de Administração de Recursos Humanos - Exército
<b>DGPRM</b>	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DP</b>	Divisão de Pessoal – Força Aérea
<b>DReg</b>	Decreto Regulamentar
<b>DSP</b>	Direcção do Serviço de Pessoal - Marinha
<b>E</b>	
<b>ECTS</b>	<i>European Credit Accumulation and Transfer System</i> (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos)
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>EMGFA</b>	Estado-Maior General das Forças Armadas
<b>EMA</b>	Estado-Maior da Armada
<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>EMFA</b>	Estado-Maior da Força Aérea
<b>ESARFA</b>	Escola de Sargentos da Força Aérea
<b>ESE</b>	Escola de Sargentos do Exército
<b>ESSM</b>	Escola do Serviço de Saúde Militar
<b>ETNA</b>	Escola de Tecnologias Navais
<b>F</b>	
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FAP</b>	Força Aérea (Portuguesa)
<b>G</b>	
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>GEN</b>	General
<b>H</b>	
<b>H</b>	Hipótese
<b>I</b>	
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística



**L**

<b>LBSE</b>	Lei de Bases do Sistema de Ensino
<b>LDNFA</b>	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
<b>LOBOFA</b>	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
<b>LOE</b>	Lei Orgânica do Exército
<b>LOEMGFA</b>	Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas
<b>LOFA</b>	Lei Orgânica da Força Aérea
<b>LOMAR</b>	Lei Orgânica da Marinha
<b>LOMDN</b>	Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
<b>LSM</b>	Lei de Serviço Militar

**M**

<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MGEN</b>	Major-General
<b>MRH</b>	Mercado de Recursos Humanos
<b>MT</b>	Mercado de Trabalho

**N**

<b>NACFSEx</b>	Normas de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos do Exército
----------------	--

**P**

<b>Pe</b>	Por exemplo
<b>PEFEx</b>	Projecto de Educação e Formação do Exército
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PAP</b>	Plano de Aquisição de Pessoal - Marinha
<b>PPA-10</b>	Publicação de Gestão de Pessoal – Doutrina Básica e Procedimentos Gerais - Marinha

**Q**

<b>QD</b>	Questão Derivada
<b>QE</b>	Quadro Especial
<b>QP</b>	Quadro(s) Permanente(s)
<b>QPess</b>	Quadro de Pessoal

**R**

<b>RC</b>	Regime de Contrato
<b>RD</b>	Reserva de Disponibilidade
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RLSM</b>	Regulamento da Lei do Serviço Militar
<b>RRI</b>	Regulamento do Regime de Incentivos
<b>RV</b>	Regime de Voluntariado

**S**

<b>SSP</b>	Superintendência dos Serviços de Pessoal - Marinha
------------	--

**U**

<b>UEO</b>	Unidade, Estabelecimento ou Órgão
------------	-----------------------------------



## 1. Introdução

Nos dias de hoje, há uma procura crescente de Recursos Humanos (RH) especializados por parte das Organizações. Estas «lutam» pelos melhores e de entre estes os que melhor se possam adaptar aos cargos existentes de forma a manter ou, de preferência, melhorar a eficácia da Organização<sup>1</sup>. Numa época em que, decorrente das rápidas inovações tecnológicas, há necessidade de mudar as Organizações, poder-se-ão considerar as pessoas como o «centro de gravidade» em torno do qual gravita a administração de RH, pois, “*São as pessoas que fazem funcionar as Organizações e implementam os objectivos. Uma boa gestão de pessoal é condição necessária para o sucesso, ...*” (Rocha, 1999: 20).

A Gestão de RH (GRH) tende a considerar as pessoas como os principais factores competitivos em detrimento dos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, em virtude de se pressupor que quanto mais valorizadas estas se encontrarem maior poderá ser o sucesso de uma Organização porquanto as pessoas se poderão encontrar mais motivadas e empenhadas nas actividades, objectivos e missões das mesmas (Bilhim, 2006: 8).

Idealmente, poder-se-á considerar que o desempenho de umas Forças Armadas (FA) se poderá medir pelo cumprimento da sua missão, e a missão só poderá ser cumprida com RH qualificados, que se identifiquem com a Organização e que estejam motivados. As FA terão que possuir capacidade para atrair, recrutar, fixar e manter colaboradores identificados com a sua cultura, gerir as carreiras e tentar conciliar a vida pessoal de cada um com o interesse da Organização.

Ressalta assim, a necessidade de se reflectir sobre a Política de RH<sup>2</sup> a levar a cabo. Conforme o autor considerado<sup>3</sup> encontramos políticas que adoptam determinadas funções<sup>4</sup> que são transversais a todas elas bem como outras que são diferentes. De entre as funções referidas pelos diversos autores considera-se, neste trabalho, as preconizadas por Chiavenato e destas, tem especial relevo a de Obtenção que tem associadas as actividades de Recrutamento, Selecção e Planeamento de RH. Foca-se a atenção no Recrutamento<sup>5</sup>, isto é, “*onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à Organização.*” (Chiavenato, 2006: 225).

Perante o tema proposto, “*A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a Privilegiar face à actual conjuntura*”, é **objectivo** do presente trabalho, determinar se há necessidade de proceder à alteração da forma como se está a processar o recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes (QP)

---

<sup>1</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

<sup>2</sup> Modo como a organização pretende lidar com os seus membros e, por seu intermédio, atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para alcançar objectivos individuais (Chiavenato, 2006: 224).

<sup>3</sup> Chiavenato, Bilhim, Rocha e Câmara, entre outros.

<sup>4</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 1 (Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos).

<sup>5</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



das FA e, caso exista essa necessidade, apresentar uma nova metodologia de recrutamento.

Num mundo em que os imperativos são o bem-estar e a satisfação material, conceitos como Pátria, Abnegação e Espírito de Sacrifício, entre outros, estão cada vez mais afastados do léxico e da prática dos cidadãos. Por outro lado, o fim da obrigatoriedade do cumprimento do Serviço Militar por parte dos jovens afastou-os ainda mais da Instituição Militar. As FA têm que se adaptar a esta nova realidade pois estas constituem-se, para o cidadão, como mais uma opção de profissão, como muitas outras. Como tal, as FA têm que se dar a conhecer, de uma forma realista mas positiva para assim, poderem chegar àqueles que são os seus candidatos.

A **pertinência do tema**, numa altura em que se denota um crescimento do descontentamento dos militares e em particular na classe de Sargentos<sup>6</sup>, advém da constatação, por parte das FA, da importância que o factor humano (conhecimentos técnicos, qualidades e comportamentos) tem vindo a adquirir no seio da Organização como, cada vez mais, uma vantagem competitiva.

Foi necessário **delimitar este trabalho** apenas às formas de Recrutamento de Sargentos para os QP das FA que melhor satisfaçam as suas necessidades de RH, tendo em linha de conta a actual conjuntura económico-social portuguesa e o alinhamento preconizado pelo Processo de Bolonha. A delimitação ao universo dos «Sargentos» ficou a dever-se à constatação da escassez de estudos nesta área para esta Classe e ao facto dos Estabelecimentos Superiores de Ensino Militar terem já em desenvolvimento a reformulação dos Curricula dos seus Cursos, nos moldes apontados pelo Processo de Bolonha<sup>7</sup>.

A **metodologia de investigação** assenta na pesquisa, análise documental e em entrevistas<sup>8</sup> a entidades e personalidades que, pela sua experiência ou actual desempenho de funções, possam contribuir para uma melhor percepção da situação actual e visão futura.

Decorrente do tema colocado foi definida a Questão Central:

*“A obtenção de Recursos Humanos para a categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de recrutamento a privilegiar face à actual conjuntura?”.*

---

<sup>6</sup> Constatação do autor, devido à realização de diversos “passeios” e reuniões de associações de militares, eventos amplamente divulgados pela comunicação social. Ideia reforçada pela publicação do Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, que introduz alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – promoção, de 1º Sargento e de 1º Tenente/Capitão com mais de 14 anos no posto, ao posto imediato.

<sup>7</sup> Planos curriculares a ser elaborados de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, com as adaptações necessárias à luz da condição militar.

<sup>8</sup> Lista de Entrevistados: Sugere-se a leitura do Apêndice 2 (Lista de Entrevistas Realizadas).



A partir da Questão Central levantaram-se as seguintes questões derivadas (QD):

- QD 1 - Que forma de recrutamento tem prevalecido na entrada dos alunos para as Escolas de Formação Sargentos?
- QD 2 - Até onde o actual processo de recrutamento de Sargentos para os QP satisfaz todas as necessidades dos Ramos das FA?
- QD 3 - Quais os indicadores conjunturais externos que mais influência poderão ter no processo de recrutamento de Sargentos?
- QD 4 - A perspectiva da carreira militar dos Sargentos tem influência na sua opção de ingresso para os QP?

Tendo por base as questões derivadas, foram formuladas as seguintes hipóteses (H) - Hx responde à QDx - como linhas de orientação do estudo:

- H 1 - A forma de recrutamento que tem prevalecido é a do Recrutamento Interno.
- H 2 - O actual processo de recrutamento satisfaz todas as necessidades dos Ramos.
- H 3 - Os indicadores que maior influência poderão ter no processo de recrutamento de Sargentos são de natureza económica e social.
- H 4 - A existência de uma perspectiva sobre a carreira do militar tem influência na decisão de integrar os Quadros Permanentes.

O estudo encontra-se organizado em cinco partes distintas: Introdução, três Capítulos e Conclusões e Recomendações.

Na Introdução, primeiro Capítulo, faz-se um enquadramento do tema bem como os moldes em que este vai ser apresentado, referindo para tal, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adoptada.

No segundo Capítulo, desenvolve-se o enquadramento conceptual considerado, especificando o significado dos principais conceitos e processos tidos em conta na área de gestão de recursos humanos, focalizando a temática do recrutamento, bem como a legislação Nacional enquadrante de obtenção de Recursos Humanos. Este capítulo é complementado pelo Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

Seguidamente, no Capítulo três, aborda-se a temática da obtenção de Recursos Humanos para as Forças Armadas, identificando as estruturas que intervêm no processo de recrutamento, o modo como actualmente se processa esse recrutamento nos Ramos das Forças Armadas, bem como, embora de uma forma sumária, os processos de recrutamento praticados noutros países e outros relativos à sociedade civil portuguesa. Apresenta-se ainda uma perspectiva acerca dos Mercados de Recursos Humanos com interesse para as Forças Armadas, tendo por base entrevistas efectuadas a entidades e personalidades que, pela sua experiência ou funções que actualmente desempenham, possam contribuir para uma melhor percepção da situação actual e visão futura.



O Capítulo quarto, da influência da actual conjuntura no recrutamento, começa por dar uma visão externa da conjuntura Portuguesa em termos políticos, económicos, sociais e culturais, terminando com a actual situação do ensino em Portugal. Seguidamente é apresentada uma visão acerca da conjuntura interna militar, tendo como base a temática da Gestão de Carreiras.

Por fim, nas Conclusões e Recomendações, apresenta-se uma breve súmula do trabalho na qual se procura responder à questão central. O Trabalho de Investigação termina com a apresentação das principais conclusões a retirar bem como algumas recomendações, que se consideram pertinentes para o futuro.



## **2. Enquadramento**

Todas as Organizações têm uma missão que procura ser a tradução da estratégia e dos valores organizacionais. Nessa Missão deverão estar bem especificados quatro elementos: a *finalidade* ou a razão de ser da Organização, a *estratégia* ou quais os objectivos que se propõe atingir, os *valores* ou princípios éticos e os *padrões* de actuação esperados dos seus colaboradores (Câmara, 2003: 188).

As Organizações precisam das pessoas para atingir os seus objectivos (produção de bens, prestação de serviços) e as pessoas precisam das Organizações para atingirem, também, alguns dos seus propósitos; Estes passam pela satisfação das suas necessidades (de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow as necessidades humanas são as fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização). Por princípio, quando se escolhe uma Organização à qual nos queremos juntar é porque sentimos que é nela que melhor poderemos alcançar os nossos objectivos e com a qual melhor nos identificamos. *“Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido através de Organizações. Vivemos em uma sociedade de Organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.”* (Chiavenato, 1999: 5).

Só uma articulação perfeita entre as necessidades da Organização e as dos seus colaboradores, onde se inclui uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, poderá permitir que uma Organização se possa constituir como uma opção de emprego duradoura (Câmara, 2003: 188).

### **a. Recursos Humanos: Administração versus Gestão**

*“As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa.”* (Bilhim, 2006: 49). Actualmente, os RH são vistos como o principal recurso de uma Organização, já que sem a mão-de-obra adequada às suas necessidades, a Organização terá dificuldades em por em prática a sua actividade. Por tal motivo, é aconselhável a determinação de uma estratégia de recursos humanos que inclua o recrutamento, contratação, formação e certificação de competências, de forma a apostar na qualidade dos sistemas de trabalho e no bom funcionamento da Organização.

As Organizações deverão efectuar uma previsão das suas necessidades de mão-de-obra, no sentido de elaborarem um planeamento adequado de RH. Esta previsão deverá ter em conta as saídas previstas da Organização, bem como eventuais necessidades para fazer face a saídas não previstas. Actualmente, um dos desafios que se coloca na GRH é a «descoberta» de novos elementos que tragam mais valia para a Organização.

Neste contexto, importa definir o conceito adoptado para RH. Se procurarmos o significado





das palavras «recurso»<sup>9</sup> e «humano»<sup>10</sup>, conclui-se que um Recurso Humano pode ser considerado como a utilização de um ser da espécie humana (pessoa) para alcançar um determinado fim - os resultados da Organização. No entanto, para o presente trabalho, considera-se o «Recurso Humano» como “...pessoa que ingressa, permanece e participa na Organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa.” (Chiavenato, 1991a): 156), pois “...as pessoas que trabalham nas Organizações têm sido encaradas de diversas e opostas maneiras. Assim, de engrenagem sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros, activo, factor estratégico das Organizações, numa palavra pessoas com braços, coração e cabeça.” (Bilhim, 2002: 11).

A “Administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objectivos.” (Chiavenato, 2004: 109), recursos estes que poderão ser materiais, financeiros, de tempo, de espaço ou humanos. No entanto, o termo administração, quando aplicado a recursos humanos, não colhe consenso entre os diversos autores consultados. Alguns utilizam o termo Administração, Werther & Davis (1983) e Chiavenato (2006), outros empregam o termo Gestão, Bilhim (2006) ou Rocha (1999), existindo ainda aqueles que distinguem Administração num sentido macro, - o que deve ser feito -, e a Gestão no micro, - como deve ser feito (Lisboa, 1995: 5 e 6).

Neste estudo, indo também ao encontro do termo definido no tema, adopta-se o mesmo significado para os vocábulos gestão e administração, referenciando-os com a palavra *Gestão*. Gestão não de um recurso como outro qualquer mas sim, de acordo com Storey (1992), que, citado por Bilhim (2006: 70), refere que a GRH apresenta duas versões: a “hard”, focalizada no termo recursos e a “soft”, que coloca ênfase no termo humanos, pelo que iremos considerar o termo GRH conotado com a versão “soft”, acima referida, e orientada para a procura e obtenção de “humanos”, o que está de acordo com o referido por Rocha, “Gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente gerir pessoas.” (Rocha, 1999: 17).

### **b. A Obtenção e a Gestão de Recursos Humanos**

O sistema de GRH, para gerir, necessita de guias de acção que, na prática, se poderão considerar como sendo as funções operativas de gestão de pessoal, que para o presente estudo iremos considerar as definidas por Chiavenato: obter, aplicar, manter, desenvolver e controlar pessoas (Chiavenato, 2006: 221). Abordando estas funções segundo uma visão sistémica, poder-se-ão considerar como subsistemas de um sistema maior que estão intimamente interdependentes de forma tal que, qualquer alteração que ocorra num deles, interferirá com os demais. Esses subsistemas são os de Obtenção, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Controlo de Recursos Humanos<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Recurso: Substantivo; meio para atingir um fim (Infopédia, 2007).

<sup>10</sup> Humano: Adjectivo; do homem ou relativo a ele (Infopédia, 2007).

<sup>11</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 1 (Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos).



(Chiavenato, 2006: 222).

Nem todas as pessoas são adequadas para uma determinada Organização, pois, os cargos de que esta dispõe poderão conter algumas especificidades e, por tal motivo, há que adequar aquilo que se pretende com o que as pessoas oferecem. Quando uma Organização sente necessidade de ocupar um cargo terá que recorrer a um processo que lhe permita descobrir a pessoa certa para aquele lugar. Este processo, conforme o autor considerado, designa-se por provisão (obtenção) (Chiavenato, 2004: 145), por procura (Rocha, 1999: 67) ou por atracção (Bilhim, 2006: 219), sendo que o subsistema Obtenção tem a ele associadas actividades tais como o planeamento de RH, recrutamento e selecção de pessoal (Chiavenato, 2004: 145). O objectivo deste processo é determinar quem irá trabalhar na Organização (Chiavenato 2006: 221).

Este processo tem subjacente a atracção de candidatos para o desempenho de determinadas funções (Recrutamento), e de entre estes seleccionar aquele que melhor se possa adequar aos requisitos previamente estabelecidos (Seleccção). No entanto, não deverá haver recrutamento sem que antes seja definida a análise da função<sup>12</sup>, devendo esta, ser precedida da sua descrição<sup>13</sup>. Só assim é possível determinar o perfil profissional requerido para os candidatos. É esta definição que vai permitir dar a conhecer o que se pretende dos candidatos, bem como aquilo que se lhes oferece. Neste contexto, poder-se-á entender que recrutamento é um sistema de informação através do qual a Organização dá a conhecer as oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 1991b): 53), *procurando “assegurar desde logo que, em cada momento, no presente e no futuro, a Organização possa contar atempadamente com os recursos humanos qualificados de que carece para funcionar.”* (Bilhim, 2006: 230). No entanto, não basta divulgar a existência de emprego, é necessário que, para além da divulgação, este atraia os candidatos para a fase seguinte, nomeadamente, a selecção (Chiavenato, 1999: 91).

Chegados ao recrutamento, foco do presente trabalho, torna-se imperativo definir determinados termos que usualmente se utilizam nas diversas abordagens ao assunto. Enquadram-se neste contexto o significado de «fontes de recrutamento», «formas de recrutamento», «tipos de recrutamento», «técnicas de recrutamento», «métodos de recrutamento», «modalidade de recrutamento», entre outros, cujos conceitos adoptados no presente estudo são:

- Fontes de recrutamento, as áreas de mercado de recursos humanos<sup>14</sup> explorados pelos mecanismos de recrutamento (Chiavenato, 1991b): 59);

- Forma ou tipo de recrutamento, local, relativamente à Organização recrutadora, onde se vai procurar os candidatos (Rocha, 1999: 81). O recrutamento é *interno* quando, havendo ou prevendo-se

---

<sup>12</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

<sup>13</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

<sup>14</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



a existência de uma vaga, se procura preenchê-la recorrendo a candidatos que estão dentro da Organização, é *externo* quando se procuram candidatos que estão no mercado de recursos humanos, por último é *misto* quando se procuram candidatos no interior e no exterior da Organização (Chiavenato, 2004: 174-181);

- Técnica ou método de recrutamento, modo como a Organização transmite a informação sobre a existência de uma oportunidade de trabalho junto das fontes de recrutamento mais adequadas (Chiavenato, 2004: 176;

- Modalidade de recrutamento<sup>15</sup>, é conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (LSM, 1999: Art. 7º).

Ao longo do trabalho apenas se fará uso dos termos «fontes de recrutamento», «formas de recrutamento» e «técnicas de recrutamento».

Importa ainda referir que, nenhuma das formas de recrutamento anteriormente mencionadas é perfeita, havendo em cada uma delas vantagens e desvantagens que se descrevem no Apêndice 3<sup>16</sup>. Por norma, não se escolhe antecipadamente a forma de recrutamento, pois, trata-se de um processo que decorre das necessidades levantadas pelo planeamento (Rocha, 1999: 84) e que deverá ter em conta a cultura organizacional. Se se entender que é necessário efectuar mudanças nessa cultura dever-se-á optar pelo recrutamento externo. Se, pelo contrário, se optar por manter essa cultura, dever-se-á recorrer ao recrutamento interno. (Bilhim, 2006: 231).

Neste contexto, percebe-se a importância para que as políticas adoptadas tenham que ser bem definidas por forma a assegurar que vão ao encontro dos objectivos pretendidos e desejados. Estas Políticas, devem-se constituir como guias através das quais a Organização estabelece as regras para lidar com os seus colaboradores e, por seu intermédio, consegue atingir os objectivos organizacionais definidos, permitindo, ao mesmo tempo, que os seus elementos alcancem os respectivos objectivos individuais (Chiavenato, 2006: 224).

Por último, importa referir que o grande desafio que se coloca ao recrutamento é obter pessoas que tragam mais valias à Organização, isto é, que acrescentem valor (Chiavenato, 1999: 99).

### **c. Enquadramento legislativo**

#### **(1) Integração e Gestão de RH na Administração Pública**

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no número um do artigo 269º - Regime da Função Pública, refere que *“No exercício das suas funções, os trabalhadores da Administração Pública e demais agentes do Estado e outras entidades públicas estão exclusivamente ao serviço do interesse público, ...”* (CRP, 2005: Art. 269º).

---

<sup>15</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar), em Recrutamento Militar.

<sup>16</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 3 (Vantagens e Desvantagens das formas de Recrutamento Interno e Externo).



“As Forças Armadas inserem-se na administração directa do Estado através do Ministério da Defesa Nacional.” (LDNFA, 2007: Art. 35º)<sup>17</sup> competindo ao Ministério da Defesa Nacional (MDN) “definir, executar e coordenar as políticas de recursos humanos, ...” (LOMDN, 2002: Art. 2º), responsabilidade que na sua estrutura orgânica é acometida para a Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM). Responsabilidade, também expressa na Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro – Lei do Serviço Militar (LSM).

Assim, a DGPRM, de acordo com a legislação, é o serviço do MDN responsável pela concepção, harmonização e apoio técnico para a definição e execução da política de recursos humanos necessários às FA tendo por atribuições especiais “estudar, propor e assegurar a concretização das medidas de política de recursos humanos, civis e militares, respectivos regimes jurídicos e demais legislação aplicável” e “estudar e propor medidas de política nos domínios do ensino, formação e desenvolvimento profissional” (LOMDN, 2002: Art. 12º), entre outras.

## **(2) Integração e Gestão de RH nas Forças Armadas**

“O Ministério da Defesa Nacional é o departamento governativo da administração central ao qual incumbe preparar e executar a política de defesa nacional, no âmbito das competências que lhe são conferidas pelo presente diploma, bem como assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais órgãos, serviços e organismos nele integrados.” (LDNFA, 2007: Art. 34º) competindo ao Ministro da Defesa Nacional “controlar a correcta administração dos meios humanos, materiais e financeiros postos à disposição das Forças Armadas ... bem como a correcta execução da legislação aplicável...” (LDNFA, 2007: Art. 44º).

“A Organização das Forças Armadas rege-se por princípios de eficácia e racionalização, designadamente, garantir: ... d) A correcta utilização do potencial humano, militar ou civil promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes e assegurando uma correcta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efectivo.” (LOBOFA, 1995: Art.4º). No sentido de garantir o princípio de eficácia e racionalização bem como a correcta utilização do potencial humano na GRH, compete ao Chefe do Estado-Maior de cada Ramo “Submeter ao Ministro da Defesa Nacional os assuntos de carácter geral específicos do ramo não relacionados com as competências próprias do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.” (LOBOFA, 1995: Art. 8º), pelo que incumbe ao Chefe de Estado-Maior de cada Ramo propor ao Ministro da Defesa Nacional os quantitativos anuais necessários para prover os quadros permanentes do respectivo ramo (EMFAR, 2003: Art. 195º).

Esta situação despoleta toda uma série de procedimentos administrativos conducentes à ocupação das vagas superiormente propostas e aprovadas para os Estabelecimentos de Ensino

---

<sup>17</sup> Referimo-nos à lei pela forma como é conhecida (pe: Lei n.º 29/82), no entanto referenciamos-la com a data da sua última alteração (pe: LDNFA, 2007 ou Lei 29, 2007).



Militar, nos quais se incluem as Escolas de Formação de Sargentos. Para aceder a estas vagas os interessados, sargentos e praças em Regime de Contrato (RC) e Regime de Voluntariado (RV), praças dos QP e candidatos civis (EMFAR, 2003: Art. 261º), apresentam a sua candidatura e, se satisfeitas as condições de admissão, ingressam de forma voluntária nas FA e disponibilizam-se a prestar Serviço Efectivo<sup>18</sup> nos QP, iniciando desta forma a sua carreira militar<sup>19</sup>.

Todos os procedimentos acima referidos têm que estar em consonância com o preconizado no Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de Julho, que *“regula o concurso como forma de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros da Administração Pública, bem como os princípios e garantias gerais a que o mesmo deve obedecer.”* (DL 204, 1998: Art. 1º). O mesmo Decreto-Lei (DL) refere que *“Os regimes de recrutamento e selecção de pessoal dos corpos especiais ... podem obedecer a processo de concurso próprio...”* (DL 204, 1998: Art. 3º). Esta situação permite que *“O processo de admissão, ... dos cursos ... que habilitam ao ingresso nas várias categorias dos QP...”* seja objecto de legislação própria (EMFAR, 2003: Art. 195º), nomeadamente através das Normas de Admissão aprovados por Despacho do General Chefe de Estado-Maior de cada Ramo.

Neste capítulo procedeu-se ao enquadramento conceptual do tema tendo-se abordado alguns conceitos relacionados com o recrutamento, a gestão de recursos humanos e da forma, ao nível macro, como se processa a integração de recursos humanos nas Forças Armadas. No capítulo seguinte desenvolve-se a pormenorização dos procedimentos relacionados com o recrutamento.

---

<sup>18</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

<sup>19</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



### **3. A Situação actual da Obtenção de Recursos Humanos**

Efectuado o enquadramento conceptual, desenvolve-se, no presente capítulo, as estruturas e processos de recrutamento nas FA nacionais, os processos de recrutamento das FA de alguns países, seleccionados para o efeito, e aborda-se, ainda que sem profundidade, os procedimentos adoptados por algumas Organizações civis. Conclui-se o capítulo extrapolando as melhores práticas referenciadas nos exemplos apresentados.

#### **a. A Obtenção de RH nas Forças Armadas Portuguesas**

##### **(1) Estruturas de Recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes**

*“As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da Organização.”* (Chiavenato, 2006: 154). Hoje em dia, qualquer Organização assume que só com RH qualificados, motivados e alinhados com a estratégia da Organização, é possível melhorar, pelo que há uma necessidade imperiosa de gerir os RH tendo em vista a missão da Organização.

Apesar de ser uma Organização com especificidades próprias, as FA têm os mesmos elementos em análise: RH para gerir e uma missão para cumprir. Percebe-se, pois, que também nas FA a GRH deve assumir cada vez mais um lugar de destaque nas preocupações dos Comandantes, Directores ou Chefes. Nesse sentido, verifica-se, na legislação portuguesa, que essa preocupação tem início nas mais altas instâncias, MDN, e termina nas Escolas de Formação de cada um dos ramos, conforme se poderá comprovar pela análise dos documentos estruturantes destes Órgãos.

Ao nível do MDN, é a DGPRM que se constitui como o órgão central de recrutamento (LDNFA, 2007: Art. 12º), cuja responsabilidade é a de planear, dirigir e coordenar o processo de recrutamento militar (RLSM, 2000: Art. 2º). No entanto, esta Direcção apenas está vocacionada para o recrutamento de Praças, Sargentos e Oficiais para RV e RC<sup>20</sup>. Por sua vez, o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) não tem nenhum organismo com responsabilidades na área do recrutamento de militares para os QP das FA (LOEMGFA, 1993). Analisando a estrutura de cada um dos Ramos verifica-se a existência de Unidades, estabelecimentos ou Órgãos (UEO) com responsabilidade neste campo, as quais se analisam seguidamente.

##### **(a) Centros de Recrutamento das Forças Armadas**

São órgãos de apoio a mais de um ramo<sup>21</sup>, em que as *“...atribuições específicas e a participação de cada ramo apoiado, no que se refere a recursos humanos, (...), são definidos por portaria do Ministro da Defesa Nacional.”* (LOE, 2006: Art. 28º), tendo a responsabilidade de execução do processo de recrutamento. Tal como a DGPRM, também está apenas vocacionado para recrutar Praças, Sargentos e Oficiais para RV e RC.

---

<sup>20</sup> Dados fornecidos pela DGPRM.

<sup>21</sup> A Marinha e a Força Aérea dispõem de Centros de Recrutamento próprios.





**(b) Estruturas da Marinha envolvidas no processo de recrutamento**

No Recrutamento para a Marinha, o Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada (ALM CEMA) estabelece a política de GRH, cuja execução é assegurada pela Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) e pelos Comandantes, Directores e Chefes que, no cumprimento da missão das UEO por que são responsáveis, asseguram o adequado empenhamento do pessoal (PPA-10, 2006: 1.1).

Depois de definida a política de GRH, o recrutamento é levado a cabo, essencialmente, por intermédio de dois Órgãos. O primeiro é o Estado-Maior da Armada (EMA) que, através da sua Divisão de Pessoal e Organização, recebe da SSP a proposta final revista com os quantitativos, analisando-a. Emite um parecer e envia-o para Despacho do ALM CEMA, no sentido de serem aprovados os quantitativos a admitir para um determinado ano (PPA-10, 2006: 3.6 e 3.7). O segundo, a SSP, que é o Órgão a quem “...incumbe assegurar as actividades da Marinha no domínio dos recursos humanos...” (LOMAR, 1993: Art. 11º), tem na sua Direcção do Serviço de Pessoal (DSP) o principal interveniente no processo de recrutamento dos Sargentos para os QP<sup>22</sup>. Anualmente, a DSP recolhe as propostas de necessidades enviadas pelas UEO da Marinha, analisa-as e elabora a proposta de previsão de necessidades (Plano de Aquisição de Pessoal – PAP), na qual estão incluídas as necessidades de Sargentos para o QP<sup>23</sup>. Remete-a para a SSP e para a Direcção do Serviço de Formação<sup>24</sup>. A SSP, ouvido o Conselho de Gestão do Pessoal<sup>25</sup>, leva o PAP a despacho do ALM CEMA no sentido de obter uma aprovação de princípio. Após esta aprovação, a SSP envia todo o processo para a DSP que procede à sua revisão e comentários, reenviando-o novamente para a SSP. Por fim, a SSP envia a proposta para o EMA que emite um parecer e submete-a a Despacho ao ALM CEMA (PPA-10, 2006: 3.7).

Relativamente aos Sargentos para os QP, é a DSP através da Repartição de Sargentos e Praças que, em coordenação com a Divisão de Planeamento do EMA, determina o número de vagas<sup>26</sup> a serem incluídas no PAP para as diversas Classes<sup>27</sup>.

Tem como outros órgãos intervenientes, a Repartição de Recrutamento e Selecção, responsável pela realização dos exames psicotécnicos e recepção do Processo Informativo dos candidatos; O Hospital de Marinha e o Centro de Medicina Naval, onde se realizam os exames

---

<sup>22</sup> Dados fornecidos pela DSP da SSP.

<sup>23</sup> Nesta Direcção, a responsabilidade pela gestão dos Sargentos dos QP, na qual se inclui o recrutamento, incumbe à Repartição de Sargentos e Praças (PPA-10, 2008).

<sup>24</sup> A DSF pronuncia-se relativamente às possibilidades e limitações da Escola de Tecnologias Navais (ETNA) e envia os seus comentários para a SSP (PPA-10, 2008: 3.7).

<sup>25</sup> Órgão de apoio do Superintendente dos Serviços do Pessoal (LOMAR, 1993: Art. 11º).

<sup>26</sup> Vagas condicionadas à aprovação do ALM CEMA, concretizadas pela aprovação do PAP.

<sup>27</sup> Administrativos, Comunicações, Electromecânicos, Electrotécnicos, Enfermeiro e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, Fuzileiros, Mergulhadores, Músicos, Operações, Manobra e Serviços, Taifa e Técnicos de Armamento (EMFAR, 2003: Art. 266º).



médicos e consultas dos candidatos; e a Escola de Tecnologias Navais (ETNA), que apenas ministra o curso<sup>28</sup>.

### **(c) Estruturas do Exército envolvidas no processo de recrutamento**

O processo de recrutamento no Exército tem como principais intervenientes o Estado-Maior do Exército (EME), Comando da Instrução e Doutrina (CID) e a Escola de Sargentos do Exército (ESE).

O EME, através da sua Divisão de Recursos, estuda e propõe as vagas para as diversas Armas e Serviços<sup>29</sup>. Também nesta Divisão, a Repartição de Instrução emite um parecer sobre as Normas de Admissão à ESE<sup>30</sup>. Por sua vez, o CID recebe, da ESE, as Normas para o Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos do Exército, analisa-as e submete-as a Despacho do General Chefe do Estado-Maior do Exército (GEN CEME). De igual modo, no final do Concurso de Admissão, recebe a lista da classificação final de todos os candidatos e solicita a sua homologação pelo GEN CEME (NACFSEx, 2007). Refira-se que a ESE depende hierarquicamente do CID.

Importa, ainda, referir que a ESE “...*tem como missão assegurar a preparação militar, sócio-cultural, científica e técnica necessária ao ingresso e progressão na carreira de sargentos dos quadros permanentes.*” (DReg 4, 1996: Art. 2º) pelo que tem por atribuições ministrar os cursos de formação e promoção previstos no EMFAR. Esta Escola constitui-se como a Entidade Primariamente Responsável por todo o processo de recrutamento de Sargentos para os QP do Exército. Para tal, elabora as Normas, envia-as para o Comando de Instrução, que as analisa e as submete à aprovação do GEN CEME. A ESE procede ainda à análise da documentação apresentada, promove e controla as provas necessárias<sup>31</sup> e estabelece a ordenação final dos candidatos admitidos.

Apesar do Exército dispor de um Órgão Central de Administração e Direcção na área do pessoal (o Comando do Pessoal (CmdPess)), com a função de “...*assegurar as actividades do Exército no âmbito da administração dos recursos humanos, de acordo com os planos e as directivas superiores.*” (DReg 74, 2007: Art. 19º) este Órgão desempenha um papel secundário neste processo, apoiando-se na Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH), que tem uma intervenção meramente administrativa no processo<sup>32</sup>, e na Direcção de Obtenção de Recursos Humanos. Esta última Direcção apenas está vocacionada para o recrutamento de Praças, Sargentos e Oficiais para os RV e RC. Outro interveniente neste sistema é o Centro de Psicologia Aplicada do

---

<sup>28</sup> Dados fornecidos pela DSP da SSP.

<sup>29</sup> Armas e Serviços – Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Engenharia, Transmissões, Medicina, Farmácia, Medicina Veterinária, Diagnóstico e Terapêutica, Administração Militar, Material, Transporte, Pessoal e Secretariado, Músicos, Corneteiros e Clarins (EMFAR, 2003: Art. 272º).

<sup>30</sup> Dados fornecidos pela Divisão de Recursos do EME.

<sup>31</sup> Com excepção das da responsabilidade do CPAE e do Hospital Militar.

<sup>32</sup> Intervém na divulgação, para todas as unidades do Exército e para os outros Ramos, da abertura do concurso e envia, durante o processo de recrutamento, as Fichas de Avaliação de cada militar para a ESE.





Exército (CPAE), que apoia todo o processo de recrutamento na avaliação das competências dos candidatos, de acordo com as definidas para a categoria de Sargento do QP do Exército<sup>33</sup>. Para além do CmdPess, há também o Hospital Militar Principal que efectua os exames clínicos.

#### **(d) Estruturas da Força Aérea envolvidas no processo de recrutamento**

O General Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (GEN CEMFA) estabelece a política de GRH, sendo assegurada pelo Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA).

A Força Aérea (FAP) centra o seu processo de recrutamento em torno de dois Órgãos, o Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) e o CPESFA. O primeiro, através da sua Divisão de Pessoal, que estuda e apresenta as vagas de acordo com as Directivas do GEN CEMFA. Por sua vez, o CPESFA, que “...tem por missão assegurar a administração dos recursos humanos para execução dos planos e directivas aprovados pelo CEMFA.” (LOFA, 1993: Art. 10º), centraliza na Direcção de Pessoal (DP) todo o processo de recrutamento de Sargentos para os QP. Esta trabalha o processo administrativo do concurso (avaliação documental, validação dos processos, pronuncia-se acerca de quaisquer reclamações). Por sua vez, é responsabilidade da Direcção de Instrução<sup>34</sup> a definição do nível de saberes requeridos para as provas de Avaliação de Conhecimentos<sup>35</sup> e de Aptidão Cultural<sup>36</sup>. Dentro do CPESFA há ainda os Conselhos de Especialidades da Força Aérea que, de acordo com o DL n.º 201/93, de 3 de Junho, são órgãos de apoio do Comandante de Pessoal da Força Aérea e têm como funções específicas, entre outras, “b. *Propor a ordenação, por mérito relativo, dos sargentos e praças nomeáveis para a prestação de provas de concurso para admissão ao curso de formação de sargentos dos QP;*” (DL 201, 1993: Art. 2º).

Para além dos principais intervenientes há ainda o Centro de Psicologia da Força Aérea que apoia todo o processo de recrutamento pela realização de exames psicotécnicos específicos; o Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea como responsável pela elaboração das Provas de Aptidão Cultural e de Avaliação de Conhecimentos; e relativamente ao apoio médico, há Provas Médicas que são da responsabilidade das Juntas Médicas de cada Unidade e outras, para os candidatos para as especialidades que exigem aptidão aerométrica, cuja responsabilidade recai sobre o Hospital da Força Aérea<sup>37</sup>.

O Centro de Recrutamento e Mobilização, apenas está vocacionado para o recrutamento de Praças, Sargentos e Oficiais para o RC para a FAP. Constitui-se como Unidade de colocação dos militares que se encontram na Reserva de Disponibilidade (RD)<sup>38</sup> e, nessa condição, gerem os

---

<sup>33</sup> Dados fornecidos pela ESE.

<sup>34</sup> Na Força Aérea esta Direcção está na dependência do CPESFA.

<sup>35</sup> Prova de Avaliação de Conhecimentos: Inglês, Matemática, Física e Físico-Química (Modalidade 12º ano).

<sup>36</sup> Prova de Aptidão Cultural: Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Matemática (Modalidade 9º ano).

<sup>37</sup> Dados fornecidos pela DP do EMFA.

<sup>38</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar), em Situações do Serviço Militar.



militares que pretendam concorrer ao Curso de Formação de Sargentos (CFS), nas condições expressas no Regulamento do Regime de Incentivos (RRI)<sup>39</sup>. Tal como na Marinha, também, a Escola de Sargentos da Força Aérea (ESARFA) não tem qualquer intervenção no processo de recrutamento, apenas ministra o curso<sup>40</sup>.

## **(2) Processo de Recrutamento de Sargentos para os QP das FA Nacionais**

*“A categoria de sargentos destina-se, de acordo com os respectivos quadros especiais e postos, ao exercício de funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução.”* (EMFAR, 2003: Art. 130º).

*“O recrutamento para as várias categorias dos QP é feito por concurso de admissão, nos termos previstos em legislação própria.”* (EMFAR, 2003: Art. 132º). Como anteriormente referido, poder-se-á considerar o recrutamento como sendo um sistema de informação através do qual a Organização dá a conhecer as oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 1991b): 53). Nesse sentido, a forma através da qual as FA informam sobre a existência de vagas para o ingresso nos QP para a categoria de Sargentos é efectuada através de publicação em Diário da República – II Série, sob a forma de Aviso, no caso do Exército, ou através das Ordens de Serviço, para a Marinha e Força Aérea. A abertura do concurso é publicada em Diário da República/Ordens de Serviço, divulgada em órgãos de comunicação social, internet e/ou intranet e nas UEO. Deste modo, procede-se ao início do processo de recrutamento de candidatos para a frequência do CFS. O número de vagas para admissão aos CFS *“...para ingresso nas várias categorias dos QP é fixado anualmente por despacho do Ministro da Defesa Nacional, sob proposta do Chefe do Estado-Maior do ramo respectivo, tendo em conta: a) As necessidades estruturais e organizacionais e as decorrentes necessidades de alimentação dos quadros especiais; b) A programação e desenvolvimento da carreira nas diferentes categorias.”* (EMFAR, 2003: Art. 195º).

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de recrutamento, selecção e admissão (Sarmiento, 2000).

### **(a) Recrutamento Militar**

O recrutamento militar corresponde ao conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FA e compreende as seguintes modalidades<sup>41</sup>: normal (para a prestação de serviço efectivo em regime de contrato ou em regime de voluntariado), especial (para a prestação de serviço efectivo voluntário nos quadros permanentes) e excepcional (para a prestação de serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização) (LSM, 1999: Art. 7º).

---

<sup>39</sup> Decreto-Lei N.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro, Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado, entretanto alterado pelos Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de Maio, e Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de Setembro.

<sup>40</sup> Dados fornecidos pela DP do EMFA.

<sup>41</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



Para o ingresso de Sargentos para os QP a modalidade que interessa, neste trabalho, é a do recrutamento especial. Dentro desta modalidade encontrar-se-á fontes, formas e técnicas de recrutamento, com o entendimento referido e especificado em 2.b.

As Normas do Concurso de Admissão ao CFS, aprovadas por despacho dos Chefes de Estado-Maior de cada ramo, constituem o documento onde se definem os requisitos exigidos aos candidatos para admissão ao concurso.

#### **(b) Recrutamento na Marinha**

A Marinha tem na ETNA o seu centro de formação de Sargentos para os QP, excepto no que diz respeito aos Enfermeiros e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica cuja formação é da responsabilidade da Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM).

Este Ramo tem, conforme a Classe, diferentes formas de admissão. Assim, existem os CFS para Classes Homónimas<sup>42</sup>, para Electrotécnicos e Maquinistas Navais, para Músicos e para Enfermeiros e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica.

Para o primeiro Curso, Classes Homónimas, podem concorrer<sup>43</sup> Praças dos QP, e Primeiro-Marinheiros em RC dessas Classes (pelos menos, com quatro anos de serviço efectivo), este curso tem a duração de 12 meses. É exigido o 12º ano de escolaridade ou o 11º ano de escolaridade (sendo que neste caso o curso tem uma duração de 15 meses). As fases do concurso são a avaliação do mérito militar dos candidatos, a apreciação da aptidão física e psíquica, a realização de exames psicológicos, a realização da prova de aptidão técnico-naval, a apreciação curricular e, por fim, a classificação e ordenamento dos candidatos<sup>44</sup>.

Os cursos para Sargento Electrotécnico e Maquinista Naval destinam-se a Praças de ambos os sexos dos QP ou a prestarem serviço efectivo, na Marinha, com pelo menos 12 meses em RC e para Praças na RD que tenham prestado serviço em RC durante, pelo menos, 3 anos na Marinha (ao abrigo do RRI). Este curso tem a duração de 3 anos lectivos, complementados por um estágio de quatro meses e, para a sua frequência, é exigido o 11º ano de escolaridade. As fases do concurso são a apreciação documental da candidatura, a avaliação do mérito militar dos candidatos, a realização de exames psicotécnicos, realização de teste de conhecimento de língua inglesa, a apreciação da aptidão física e psíquica e, a classificação e ordenamento dos candidatos. No final do curso, os militares ingressam nos QP, ficam com o Certificado de Aptidão e de Qualificação Profissional de nível 3,

---

<sup>42</sup> São Classes Homónimas: Artilheiros, Comunicações, Condutores de Máquinas, Electricistas, Fuzileiros, Abastecimento, Manobras, Radaristas, Torpedeiros-Detectores, Taifa, Mergulhadores e Condutores Mecânicos Automóveis (PAP, 2008: G-1).

<sup>43</sup> Concurso destinado apenas aos militares que, como Praças, pertencem à Classe Homónima a que concorrem (p.e.: um Praça Fuzileiro só pode concorrer para Sargento Fuzileiro).

<sup>44</sup> Para informação mais pormenorizada, sugere-se a leitura do Anexo A (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Classes Homónimas).



nessas áreas, com equivalência ao 12º ano de escolaridade<sup>45</sup>.

O CFS de Músico destina-se exclusivamente a Cabos dos QP, da Classe de Músicos, com, pelo menos, quatro anos de serviço efectivo nessa mesma Classe. Este curso tem a duração de quatro meses e exige que os militares possuam, no mínimo, um curso de qualificação profissional de nível 3, realizado em estabelecimento de ensino oficial, ou oficialmente reconhecido, na área técnico-científica e artística de instrumentos musicais. As fases do concurso são a avaliação do mérito militar dos candidatos, a apreciação da aptidão física e psíquica, a realização de exames psicológicos, a prestação de prova de aptidão técnico-naval (Padrões Navais), a apreciação curricular e, por fim, a classificação e ordenamento dos candidatos<sup>46</sup>. O CFS para as áreas de Saúde, é sistematizado no parágrafo 3.a.(2) (e).

No quadro 1 resume-se os quantitativos anuais de candidatos aos CFS da Marinha bem como o número de vagas ocupadas.

**Quadro 1 - Estatística de Vagas da Marinha – 2003/2007**

(Fonte: DSP/SSP)

Ano	Vagas	N.º de Candidatos	Vagas preenchidas	Perdas
2003	164	a	167	a
2004	183	a	175	a
2005	203	a	198	a
2006	207	a	206	a
2007	228	a	191	a <sup>47</sup>

A Marinha considera que para as suas necessidades a actual forma de recrutamento satisfaz, e que o 11º ano de escolaridade se constitui como o nível adequado para o ingresso no CFS (Lopes, 2008), situação que, na opinião do CMG Peixoto de Queiroz, poderá ser reforçada nos próximos anos, prevendo-se que o número de candidatos seja mais elevado pela observação das habilitações literárias dos militares incorporados nos últimos três/quatro anos (Queiroz, 2008).

### **(c) Recrutamento no Exército**

No Exército, a formação de Sargentos para os QP efectua-se na ESE, com excepção dos Sargentos destinados aos Quadros Especiais (QE) de Medicina (Enfermagem), de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica cuja formação é da responsabilidade da ESSM. O curso tem a duração de dois anos lectivos<sup>48</sup>, o primeiro na ESE e o segundo nas Escolas Práticas das Armas e Serviços ou Unidades Equivalentes.

<sup>45</sup> Para informação mais pormenorizada, sugere-se a leitura do Anexo B (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Electrotécnico e Maquinista Naval).

<sup>46</sup> Para informação mais pormenorizada, sugere-se a leitura do Anexo C (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Músicos).

<sup>47</sup> a) Dados não disponibilizados.

<sup>48</sup> Os da área de saúde têm a duração de 4 anos.



Para o ingresso na categoria de Sargentos do Exército são exigidos uma série de requisitos de entre os quais se salientam: ser Sargento ou Praça de qualquer Ramo das FA na efectividade de serviço ou na RD; ter prestado, pelo menos, um ano de serviço efectivo até 30 de Setembro do ano do concurso, inclusive; ter concluído o ensino secundário, 12º ano, ou habilitação legalmente equivalente; ter 25 anos de idade e possuir as qualidades físicas e psicológicas necessárias para o desempenho da função de Sargento dos QP, confirmadas na inspecção médica e nas provas de aptidão psicológica e de aptidão física.

O concurso de admissão é aberto a candidatos de ambos os sexos, de acordo com a situação acima referida, para quase todas as Armas e serviços do Exército. As vagas são fixadas por Despacho do GEN CEME e atribuídas pelas Armas e Serviços, podendo ser redistribuídas caso não sejam preenchidas.

As Armas e Serviços são divididas por quatro áreas: Área A (Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Administração Militar, Transporte e Pessoal e Secretariado); Área B (Engenharia, Transmissões e Material); Área C (Músicos e Clarins); Área D (Medicina, Farmácia e Diagnóstico e Terapêutica). A escolha das Armas e dos Serviços constantes das áreas A e B efectua-se no final do 1º ano do curso e a escolha dos Serviços pertencentes às áreas C e D efectua-se na 2ª fase do concurso. No final do curso ficam habilitados com o 12º ano de escolaridade<sup>49</sup>. O CFS para as áreas de Saúde, é apresentado no parágrafo 3.a.(2) (e).

O quadro 2 sistematiza os quantitativos anuais de candidatos aos CFS do Exército bem como o número de vagas ocupadas.

**Quadro 2 - Estatística de Vagas do Exército – 2003/2007**

(Fonte: ESE)

Ano	Vagas	N.º de Candidatos <sup>50</sup>	Vagas preenchidas <sup>51</sup>	Perdas <sup>52</sup>
2003 <sup>53</sup>	81	737	81	200
2004	87	615	83	321
2005	118	698	118	271
2006	118	900	114	578
2007	128	870	128	635 <sup>54</sup>

Sobre o recrutamento, considera-se que neste momento o actual sistema não satisfaz as necessidades do Exército e que a escolaridade adequada para o ingresso no CFS é o 12º ano (Rodrigues, 2008).

<sup>49</sup> Para informação mais pormenorizada, sugere-se a leitura do Anexo D (Concurso de Admissão para Sargentos do Exército).

<sup>50</sup> Cerca de 5% são oriundos da Marinha e da Força Aérea.

<sup>51</sup> Diferença resultante de desistências no início dos cursos.

<sup>52</sup> Perdas devido a reprovação nas provas físicas, provas psicotécnicas, motivos médicos e desistências.

<sup>53</sup> Neste ano o concurso foi aberto a candidatos civis, tendo concorrido 168 indivíduos.

<sup>54</sup> Neste ano houve perdas motivadas por chumbo nas provas de Inglês, primeiro ano em que tal foi exigido.



#### **(d) Recrutamento na Força Aérea**

Relativamente à FAP, é a ESARFA, integrada no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, que tem a responsabilidade de formar Sargentos para os QP. Também aqui se verifica a mesma situação que na Marinha e no Exército, em que a formação dos Sargentos para as áreas de Saúde se efectiva na ESSM.

Os Cursos de Formação de Sargentos dos QP da FAP têm uma duração de um e de três anos, conforme se trate de candidatos que possuam como habilitações académicas, o 12º ano de escolaridade ou o 9º ano de escolaridade.

Podem candidatar-se, os militares que sejam Sargento ou Praça da FAP em RC ou na situação de RD; pertençam às especialidades para as quais se encontra aberto o concurso; tenham menos de 27 ou 29 anos de idade, em 31 Dezembro do ano do concurso, para os candidatos ao CFS Modalidade – 9º ano ou 12º ano, respectivamente; possuam como habilitações literárias mínimas, o 9º ano ou o 12º ano de escolaridade, ou habilitação legal equivalente, respectivamente; tenham cumprido pelo menos dois anos de serviço efectivo, após conclusão da instrução complementar; e, por fim, para os militares abrangidos pelo RRI, tenham cumprido o tempo de serviço em RC aí previsto. Refira-se ainda que os candidatos à especialidade de Bandas e Fanfarras devem ser da especialidade de Músico e pertencer a qualquer um dos naipes que compõem a Banda de Música da FAP.

Observando sempre os quantitativos por QE presentes no planeamento inicial, aquando da seriação final e no sentido de maximizar o número de vagas preenchidas, poderá registar-se o trânsito entre as duas modalidades, naturalmente sem prejuízo dos direitos dos candidatos, evitando-se desta forma a ocorrência de vagas desertas<sup>55</sup>.

Relativamente aos militares que tenham iniciado no ano anterior a frequência do CFS na modalidade 9º ano e que entretanto tenham obtido a habilitação do 12º ano em escolas civis, existe a possibilidade de transição directa para o 3º ano do CFS, com a inerente poupança de recursos formativos por parte da Instituição, possibilitando por outro lado ao militar que o seu ingresso nos QP seja antecipado em um ano. No final do curso, os alunos ficam habilitados com o 12º ano de escolaridade, sendo atribuído a todo o universo o Certificado de Aptidão e de Qualificação Profissional de nível 3<sup>56</sup>. O CFS para a área de Saúde, será desenvolvido no parágrafo 3.a.(2) (e).

O quadro 3 resume os quantitativos anuais de candidatos aos CFS da Força Aérea bem como o número de vagas ocupadas.

---

<sup>55</sup> Dados fornecidos pela DP do EMFA.

<sup>56</sup> Sugere-se a leitura do Anexo E (Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea).





*“A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas:  
Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura”*

**Quadro 3 - Estatística de Vagas da Força Aérea – 2003/2007**  
(Fonte: DP/EMFA)

Ano	Vagas	N.º de Candidatos <sup>57</sup>	Vagas preenchidas <sup>58</sup>	Perdas <sup>59</sup>
2003 (9º / 12º Ano)	79 / 36	602 (355) / 168 (100)	69 / 45	62 / 9
2004 (9º / 12º Ano)	88 / 22	672 (377) / 142 (59)	53 / 30	99 / 5
2005 (9º / 12º Ano)	96 / 24	766 (397) / 198 (87)	95 / 20	106 / 10
2006 (9º / 12º Ano)	86 / 56	773 (434) / 174 (127)	97 / 34	222 / 582
2007 (9º / 12º Ano)	44 / 79	668 (280) / 252 (185)	71 / 41	136 / 65

A FAP considera que o actual sistema de recrutamento serve os interesses do Ramo e que, apesar de ainda admitirem militares com o 9º ano de escolaridade, o ideal será que estes possuam o 12º ano, situação para a qual têm vindo a orientar os seus esforços (Alves, 2008).

**(e) Escola do Serviço de Saúde Militar**

Os cursos destinados aos Quadros Especiais de Medicina (Enfermagem), de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica, têm uma duração de 4 anos, conforme previsto nas portarias que definem a sua estrutura curricular.

Em termos gerais as condições de admissão para ingresso no CFS de Enfermeiros e Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica são similares aos CFS das classes homónimas, na Marinha, e aos CFS do Exército e da Força Aérea. A grande diferença advém do facto de se exigir que os candidatos tenham concluído o Ensino Secundário ou possuam habilitação legalmente equivalente, à data de abertura do concurso, e que tenham realizado os exames nacionais, com classificação igual ou superior a dez valores (cem pontos), nas disciplinas específicas indicadas para cada uma das áreas<sup>60</sup>.

No final do curso os militares obtêm uma licenciatura em Enfermagem ou em Tecnologias da Saúde. O quadro 4 resume os quantitativos anuais de candidatos aos CFS do Exército, bem como o número de vagas ocupadas.

**Quadro 4 - Estatística de Vagas da Área de Saúde**  
(Fontes: DSP/SSP, ESE, e DP/EMFA)

Marinha / Exército / Força Aérea				
Ano	Vagas	N.º de Candidatos	Vagas preenchidas	Perdas
2003	0 / 11 / 8	a / 33 / 37	12 / 7 / 8	a / 15 / 18
2004	14 / 11 / 7	a / 34 / 11	9 / 7 / 5	a / 17 / 2
2005	15 / 15 / 4	a / 18 / 11	10 / 10 / 2	a / 8 / 3
2006	16 / 15 / 4	a / 122 / 18	15 / 12 / 4	a / 105 / 3
2007	20 / 6 / 4	a / 85 / 33	16 / 4 / 6	a <sup>61</sup> / 74 / 10

<sup>57</sup> Entre ( ) indica-se o número de candidatos nomeados para prestação de provas de selecção.

<sup>58</sup> Os militares admitidos ao CFS QP na modalidade 9.º ano e que possuam como habilitações literárias o 12.º ano de escolaridade, transitam para o CFS QP modalidade 12.º ano.

<sup>59</sup> Atracção referente às provas de aptidão física (inaptos/desistentes/não realizaram).

<sup>60</sup> Para informação mais pormenorizada, sugere-se a leitura dos Anexo D (Concurso de Admissão para Sargentos do Exército), Anexo F (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Área de Saúde) e Anexo G (Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea – Área de Saúde).

<sup>61</sup> a) Dados não disponibilizados.



Para além do processo aqui apresentado, refere-se, a título de curiosidade, que o Exército tem praticado recrutamento externo para colmatar as suas necessidades em RH nas áreas de saúde. Tem contratado civis, novos militares no Regime de Contrato, aos quais proporciona condições para que estes frequentem os cursos na ESSM, constatando-se que estes, no final do curso (licenciatura), apenas estarão nas fileiras cerca de 2 anos<sup>62</sup>.

### **(3) Processo de Recrutamento de Sargentos para os QP das FA de outros Países**

O Exército Espanhol apenas efectua o recrutamento interno. Os requisitos gerais são: ter idade inferior a 23 anos no momento da convocatória; ser militar com mais de três anos de serviço; ter finalizado o ensino secundário (12º ano)<sup>63</sup>. O Exército Espanhol não tem tido dificuldades em obter militares para os QP das suas FA.

Por sua vez, o Exército dos Estados Unidos da América, tendo um modelo totalmente profissionalizado, adopta exclusivamente a forma de recrutamento interno, a partir da categoria de praças. No modelo proposto os militares têm que ter terminado o ensino secundário para se poderem oferecer para ingressar na categoria de Sargento. Estes, depois de manifestarem a sua vontade, são avaliados por um “comité” formado pelos Sargentos da Unidade a que o militar pertence. A avaliação efectuada, tendo por base o desempenho e potencial de liderança do militar, permitirá ou não que este passe para a fase seguinte, na qual deverá prestar provas de aptidão física e outras de acordo com os padrões do Exército Norte-Americano. Este sistema de recrutamento satisfaz as necessidades do Exército Norte-Americano<sup>64</sup>.

Por fim, o Exército Francês efectua o recrutamento externo ou interno. Exige que os candidatos possuam o ensino secundário, que tenham uma idade compreendida entre os 18 e os 25 anos e que sejam cidadãos Franceses<sup>65</sup>.

### **(4) Exemplos da Sociedade Civil<sup>66</sup>**

Seguidamente iremos apresentar um resumo das situações verificadas nas três empresas civis<sup>67</sup> que, amavelmente, acederam a pronunciarem-se sobre a temática do recrutamento nas suas Organizações.

Verifica-se que em cada uma das empresas é possível efectuar uma equivalência entre funções desempenhadas por alguns dos seus quadros com as que são desempenhadas pelos Sargentos nas Forças Armadas.

---

<sup>62</sup> Para mais informações sobre este processo, sugere-se a leitura do Apêndice 4 (Concurso de Admissão ao Curso de Enfermagem para a Especialidade 536 – Enfermeiro, Regime de Contrato).

<sup>63</sup> Dados facultados pelo Major Villadeamigo Panchon, do Exército Espanhol, a frequentar o CEMC 07/08.

<sup>64</sup> Dados facultados pelo Major Charles Gates, do Exército dos Estados Unidos, a frequentar o CEMC 07/08.

<sup>65</sup> Dados facultados pela ESE.

<sup>66</sup> Sociedade Civil: Conjunto dos cidadãos, unidos pela consciência dos seus direitos e deveres cívicos (Infopédia, 2008).

<sup>67</sup> Empresas civis: Grupo Jerónimo Martins, Hotel Sheraton Lisboa e Autoeuropa.





É possível aferir que as três Organizações recorrem, preferencialmente, ao recrutamento interno. Esta opção é a eleita porque se torna um factor de motivação interna e por ser a mais económica para a empresa. De igual forma, verifica-se que o recurso ao mercado externo ocorre quando não há candidatos internos ou quando a função a desempenhar é muito técnica, requerendo um grande investimento na formação e alguns anos de experiência.

Em termos de formação, pode-se verificar que a maioria dos empregados destas empresas, equiparados a Sargento, possui o 9º ano de escolaridade, havendo alguma preocupação no sentido de lhes ser proporcionada a equivalência ao 12º ano<sup>68</sup>.

### **b. O Mercado de Recursos Humanos e as Forças Armadas**

Antes de mais, interessa diferenciar mercado de trabalho (MT) e mercado de recursos humanos (MHR). Assim, entenda-se MT como sendo “*composto pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas Organizações, num determinado lugar e numa determinada época*” (Chiavenato, 1991b): 20) e MRH como “*o conjunto de indivíduos aptos para o trabalho, num determinado lugar e numa determinada época*” (Chiavenato, 1991b): 23).

A instituição militar ao procurar RH no exterior da Organização vai entrar e competir no MT português, constituindo-se como mais uma entidade empregadora, sujeita às leis da oferta e da procura, presentes em qualquer mercado. Actualmente a obtenção de RH para os QP, segundo o artigo 261º do EMFAR, pode ser efectuada recorrendo ao MRH interno, sargentos e praças em RV e RC e praças dos QP, ou ao MRH externo, candidatos civis e da RD.

#### **(1) Mercado de Recursos Humanos**

Analisando a definição acima apresentada para MRH, pode-se depreender que “*os indivíduos aptos para o trabalho*” devem ser pessoas dispostas a trabalhar ou mesmo serem já trabalhadores, na Organização ou fora desta, que estão dispostos a ter outro emprego (Chiavenato, 1999: 88-89). O MRH pode apresentar-se com uma oferta abundante ou escassa, e pode ser total ou parcialmente absorvido pelo mercado de trabalho (Chiavenato, 1999: 88-89), conforme se pode observar na figura 1.

Para se analisar o MRH é necessário saber o que se tem para oferecer, ou seja, é necessário informar o candidato sobre o que a Organização espera de si bem como o que este pode esperar dela. O método através do qual se obtém esta informação é o da descrição e análise de funções do cargo que se disponibiliza. Com esta informação poderá ser possível efectuar uma boa articulação entre objectivos, organizacionais e individuais, por forma a que se consiga alcançar o sucesso (Câmara, 2003: 357).

---

<sup>68</sup> Para informação mais pormenorizada sugere-se a leitura do Apêndice 5 (Exemplos da Sociedade Civil).

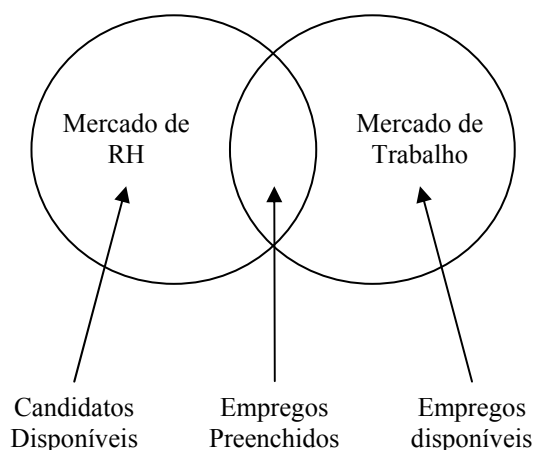


Figura 1 – Relação entre MRH e Mercado de Trabalho  
(Adaptado de Chiavenato - 1999)

Outro aspecto a ter em consideração, atendendo à enorme mobilidade do actual MRH, é o de *“que só dando aos empregados uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo, é que uma Empresa pode aspirar a constituir uma opção de emprego duradoura”*<sup>69</sup> para os *profissionais de alto potencial, ...*” (Câmara, 2003: 357). Daí que seja necessário perspectivar as carreiras dos colaboradores de uma Organização para que, indo ao encontro dos desejos e aspirações dos empregados, estes se mantenham e, mais facilmente, se possa garantir *“...um fluxo de profissionais, com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento ideal...”* (Câmara, 2003: 358) para irem ao encontro das necessidades da Organização.

## **(2) Mercado de Recursos Humanos com interesse para as Forças Armadas**

Dependendo dos objectivos da Organização relativamente à GRH, introdução de “sangue novo” ou preservação da cultura da Organização, a abordagem ao MRH passa, respectivamente, pela análise dos RH disponíveis fora da Organização ou na Organização.

Apesar de previsto na lei, o recrutamento de Sargentos para os QP das FA, apenas se tem efectuado recorrendo ao MRH interno, não se procurando candidatos no MRH externo<sup>70</sup>. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico que carecem de técnicos especializados para lidar com essas «novidades». Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à sua experiência ou formação académica adquiridas fora da Organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro.

O MGEN Rui Rodrigues (DARH - Exército), a propósito da possibilidade de se poder recorrer ao recrutamento externo para colmatar algumas necessidades específicas do Exército,

<sup>69</sup> Nas FA esta situação não é totalmente equivalente pois, um militar dos QP tem um vínculo definitivo à Instituição Militar (EMFAR, 2003: Art. 4º).

<sup>70</sup> Excepção para o ano de 2003, em que o Exército também efectuou Recrutamento Externo.



considera que “*Por exemplo, para a manutenção vamos ter que nos socorrer das empresas civis e do fabricante para a manutenção dos 3º e 4º escalões. Daí, que estar a investir em escolas e em formação, criar técnicos, até face ao volume de equipamentos que temos, que acaba por ser reduzido, não me parece que seja uma boa opção. Se conseguíssemos captar essa mão-de-obra no mercado local seria o ideal, mas tudo depende da capacidade daquilo que tenhamos para oferecer para os chamar para as fileiras.*” (Rodrigues, 2008). Mais refere que as áreas a privilegiar seriam as áreas técnicas por serem aquelas em que há maior dificuldade de recrutamento, onde há uma maior concorrência com o mercado de trabalho civil e por se tratarem de áreas nas quais se torna mais difícil colocar em funcionamento um sistema de formação.

No entanto, este sentir não é comum aos três Ramos das FA pois, na Marinha “*...apenas se prevê o recurso ao mercado civil de Enfermeiros, mas apenas para o Regime de Contrato. Não se considera essa hipótese para os Sargentos para os Quadros Permanentes.*” (Lopes, 2008) e, no que diz respeito à Força Aérea, esta sente a necessidade de recorrer ao mercado civil em áreas específicas, vocacionadas para os oficiais e não para Sargentos, uma vez que “*...as áreas consideradas requerem que o militar possua uma Licenciatura.*” (Alves, 2008), situação que, de acordo com o EMFAR, está reservada para Oficiais (EMFAR, 2003: Art. 129).



### **c. Síntese conclusiva do Capítulo 3**

A análise efectuada em 3.a. procurou obter resposta para a questão derivada que pretendia determinar a forma de recrutamento que tem prevalecido na entrada dos alunos para as Escolas de Formação de Sargentos. Neste contexto, verifica-se que o recrutamento que tem prevalecido<sup>71</sup> nas FA é o Recrutamento Interno, validando-se desta forma a hipótese 1, a qual refere que *“A forma de recrutamento que tem prevalecido é o Recrutamento Interno.”*

No entanto, se a análise for efectuada considerando apenas as FA, em que teremos três Mercados – o da Marinha, o do Exército e o da FAP, verificam-se duas situações distintas: na Marinha e na FAP continua a prevalecer o Recrutamento Interno, pois apenas admitem candidatos do respectivo Ramo, enquanto que no Exército, para além do Recrutamento Interno ocorre também o Recrutamento Externo (cerca de 5%), pois assiste-se, também, à admissão de candidatos dos outros dois Ramos das FA.

Relativamente aos exemplos apresentados de Exércitos/Forças Armadas de países amigos verifica-se que há países que recorrem apenas ao sistema de recrutamento interno (Espanha e Estados Unidos da América) e outros (França) a um sistema misto de recrutamento. No que se refere à escolaridade exigida para aceder à categoria de Sargento, verifica-se haver consonância nos países apresentados, exigindo-se o equivalente ao 12º ano de escolaridade.

Em termos de Sociedade Civil, do que foi analisado, podemos retirar que há uma maior recorrência ao recrutamento interno por forma a evitar maiores investimentos em termos de formação e em termos salariais, e que o recurso ao Mercado Externo é feito para colmatar necessidades em áreas muito técnicas que requeiram uma formação alargada e alguns anos de experiência. Também na sociedade civil há a registar o facto de, com o decorrer dos anos, se estar a caminhar para o 12º ano de escolaridade como requisito para aceder a determinadas posições que acima considerámos como equiparadas às dos Sargentos.

Nesta secção foi ainda possível verificar que há um consenso entre os três Ramos sobre a Forma de Recrutamento a adoptar, o Interno, e sobre a necessidade da exigência de um tempo mínimo para concorrer ao CFS. No entanto, há alguma diferenciação no que diz respeito à escolaridade mínima exigida para aceder ao CFS<sup>72</sup> e à origem<sup>73</sup> para concorrer para determinada área.

Por sua vez, com a análise efectuada em 3.b., procurou-se dar uma resposta para a questão derivada que procura saber se o actual processo de recrutamento satisfaz todas as necessidades dos Ramos das Forças Armadas. Foi possível determinar que não satisfaz a totalidade das necessidades,

---

<sup>71</sup> Em 2003 o Exército efectuou recrutamento externo.

<sup>72</sup> Para mais informações, sugere-se a leitura do Apêndice 6 (Informações Complementares à Secção 3.c.).

<sup>73</sup> Na Marinha e na FAP há determinados cursos que só podem ser preenchidos por militares que já tenham formação de base nessa área.



especialmente no que concerne às áreas de saúde (principalmente no Exército) e áreas de cariz mais técnico. Tal poderá ser aferido através dos valores apresentados nos quadros I a IV, pelo teor das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, bem como pelo processo de recrutamento destinado a candidatos ao curso de enfermagem com destino à especialidade 536-S Enfermeiro para o Exército. Assim, considera-se a hipótese 2 como não validada, uma vez que nesta se expressava que *“O actual processo de recrutamento satisfaz todas as necessidades dos Ramos.”*

O Exército Português considera vantajoso a possibilidade de se poder recorrer ao MRH Externo – recrutamento externo, para que se possam colmatar algumas necessidades em áreas técnicas, nomeadamente nas de saúde, mecânica, electricidade e informática, *“pois são áreas onde temos maior dificuldade de recrutamento e também de concorrer com o mercado de trabalho, pois tratam-se de áreas mais concorrenciais e, ao mesmo tempo, são também as áreas nas quais se torna mais difícil colocar em funcionamento um sistema de formação.”* (Rodrigues, 2008) e que também *“...seria interessante fazermos para os Sargentos o recrutamento directo no mercado de trabalho, sobretudo nas áreas técnicas, tal como se fez para os médicos ou outros especialistas, no caso dos Oficiais. Ora, relativamente aos Sargentos temos as áreas da manutenção que poderiam ser uma saída.”* (Rodrigues, 2008). Por seu lado, a Marinha não vê interesse nessa forma de recrutamento para os QP, para a área de saúde. No entanto, considera poder recorrer a esse mercado, apenas para o ingresso no RC. Já a FAP, para a categoria de sargento, não preconiza qualquer necessidade externa. Daqui resulta que, no entender destes dois Ramos não haverá necessidade de recorrer ao Mercado Civil para efectuar o recrutamento externo, por se considerar não haver áreas com interesse para esses Ramos.

Concluído o Capítulo terceiro, onde foram apresentados os procedimentos que actualmente se praticam ao nível do processo de recrutamento nos Ramos das Forças Armadas e se sistematizaram os procedimentos efectuados nas FA de outros países bem como no mercado civil. Efectuou-se ainda uma análise acerca dos mercados de RH com eventual interesse para as Forças Armadas. No capítulo que se segue ir-se-á analisar a conjuntura portuguesa segundo duas visões, a externa e a interna.



#### **4. A Influência da Actual Conjuntura no Recrutamento**

Conjuntura, segundo o dicionário da língua portuguesa, quer dizer encontro de acontecimentos ou oportunidades (Infopédia, 2008). O que se pretende, neste capítulo é, em primeiro lugar, identificar que acontecimentos políticos, económicos, sociais e culturais ocorrem actualmente em Portugal. Depois, determinar que oportunidades se oferecem ao país e, por fim, analisar «esse encontro de acontecimentos», isto é, relacionar esses acontecimentos com as oportunidades e determinar a sua influência no comportamento do MT e no MRH. Pretende-se ainda dar uma perspectiva global da actual situação das FA.

##### **a. Visão Externa: Indicadores Políticos, Económicos, Sociais e Culturais**

Apresentam-se, seguidamente alguns dos principais acontecimentos que actualmente, ocorrem em Portugal e que se considera poderem ter, de alguma forma, influência no processo de recrutamento de Sargentos para os QP das FA.

##### **(1) Indicadores políticos**

Para avançar num futuro de prosperidade e desenvolvimento para todos, Portugal terá que dar resposta a desafios que o País enfrenta: o do crescimento económico, a que está intimamente associada a consolidação das finanças públicas; o da coesão social; o da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentado; o da qualificação da democracia e do sistema de justiça; e o da afirmação de Portugal na Europa e no Mundo (Lei 52, 2005).

De acordo com a mesma Lei, para o quadriénio 2005-2009, pretende-se assegurar uma trajectória de crescimento sustentado, assente no conhecimento, na inovação e na qualificação dos RH; reforçar a coesão, reduzindo a pobreza e criando mais igualdade de oportunidades; melhorar a qualidade de vida e reforçar a coesão territorial num quadro sustentável de desenvolvimento; elevar a qualidade da democracia, modernizando o sistema político e colocando a justiça e a segurança ao serviço dos cidadãos; e valorizar o posicionamento externo de Portugal construindo uma política de defesa adequada à melhor inserção internacional do país (Lei 52, 2005: Art. 4º).

##### **(2) Indicadores económicos**

O enquadramento económico internacional no 4º trimestre de 2007 ficou assinalado por factos com implicações contraditórias para a economia portuguesa. Por um lado, assistiu-se à continuação da apreciação do Euro e ao agravamento dos preços do petróleo e de outras matérias-primas, por outro, verificou-se ainda assim uma aceleração da actividade económica na área Euro e no conjunto da União Europeia.

Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam que no quarto trimestre de 2007 a taxa de desemprego caiu uma décima, para os 7,7%. No entanto, na média anual do ano, o desemprego chegou aos 8% da população activa, correspondendo a cerca de 448,6 mil pessoas. Em média, no ano



de 2007, a população desempregada aumentou 4,9% face a 2006, e as regiões onde ocorreram as maiores taxas de desemprego foram observadas no Norte (9,4%), em Lisboa (8,9%) e no Alentejo (8,4%). A menor taxa coube à Região Autónoma dos Açores (4,3%) (INE, 2008).

De acordo com o INE, a taxa de inflação portuguesa em 2007 situou-se em 2,5%, prevendo-se para 2008, uma inflação média anual de 2,4% (Diário Económico, 2008). Refere que entre 2006 e 2007 se verificou um aumento da população activa em 31 mil indivíduos (0,6%) e que no mesmo período, o número de indivíduos com idade para trabalhar cresceu 24,1 mil, crescendo a participação no MT (GEE/GPEARL, 2008: 27).

No quadro 5, apresentam-se alguns dados elucidativos acerca da situação económica Portuguesa que poderão ser indicativos de uma eventual “crise” económica, a qual afecta também as FA, conforme se poderá observar pela % do Produto Interno Bruto (PIB), afecto ao investimento nesta Organização, quando comparado com a média da União Europeia<sup>74</sup>, bem como pela taxa de desemprego que afecta a população jovem, recrutável.

**Quadro 5 - Investimento nas Forças Armadas e Taxa de Desemprego – 2003/2006**

(Fonte: INE<sup>75</sup>)

Ano	Investimento nas FA		Taxa de Desemprego <sup>76</sup>	
	Valor em €	% do PIB	Média	15 - 24 anos
2003	1.532,90	1,2	6,3	14,5
2004	1.610,30	1,2	6,7	15,3
2005	1.623,50	1,3	7,6	16,1
2006	1.489,50	1,1	7,7	16,3

### **(3) Indicadores sociais**

Os temas considerados neste parágrafo são: a População; as Famílias; a Educação; o Emprego; os Salários médios e respectivas condições de trabalho; a Sociedade da informação e do conhecimento; as Condições de vida das famílias; a Protecção social; a Saúde; o Ambiente; a Justiça; e a Cultura e lazer (INE, 2007a))<sup>77</sup>.

Assim, e relativamente à População, verifica-se que o aumento da população residente no final de 2006, ficou, essencialmente, a dever-se ao crescimento do saldo migratório. Este tem, no entanto, vindo a diminuir de intensidade, de forma acentuada, desde o ano de 2002. A taxa bruta de natalidade confirmou, em 2006, a tendência descendente. Por outro lado, o índice de envelhecimento passou de 102 pessoas com 65 e mais anos, por cada 100 pessoas dos 0 aos 14 anos, no ano 2000, para 112, no

<sup>74</sup> Na União Europeia a média de investimento na Defesa situa-se nos 1,7 a 1,8% do PIB (Portas, 2008).

<sup>75</sup> Fontes indicados no documento consultado, Trabalho de Investigação de Grupo - CEMC 2007/08.

<sup>76</sup> INE – Anuário Estatístico de 2006.

<sup>77</sup> A apresentação dos dados relativos a este indicador baseou-se numa publicação do INE relativa aos indicadores sociais de 2006, a qual apresenta informação estatística de âmbito social. Essa informação, organizada por temas, contém os indicadores mais relevantes em cada área bem como uma breve análise.





ano 2006. Em 2006, a taxa de mortalidade infantil desceu para os 3,3‰.

Já em relação às Famílias, verifica-se que em 2006, a dimensão média das famílias residentes continuou a diminuir em Portugal. Esta situação deveu-se, não apenas ao decréscimo do número de famílias com filhos, mas, também, à tendência de redução do número de famílias com mais de um filho, ao longo dos primeiros seis anos deste século. Manteve-se, nesse ano, a tendência de adiamento da nupcialidade e da maternidade. O número de nados-vivos fora do casamento representou, em 2006, perto de 32% do total de nados-vivos, contra os 22% do ano 2000.

Por outro lado, e no que respeita ao Emprego, Salários e Condições de Trabalho, a taxa de actividade, em 2006, subiu para 58,2% e 47,7%, respectivamente nos homens e nas mulheres. Cerca de 29% da população empregada possuía o ensino secundário ou superior. Entre 2000 e 2006, o número de empregados a tempo parcial, aumentou, no caso dos homens, passou de 177 mil para 207 mil sendo que nas mulheres o aumento foi menor. No entanto, o número de mulheres empregadas a tempo parcial continua a ser superior ao dos homens (375 mil). A taxa de desemprego foi, em 2006, de 7,7%. Por regiões, o Alentejo detinha a maior taxa de desemprego (9,2%), enquanto a menor se situava na Região Autónoma dos Açores (3,8%). O Salário Médio Mensal<sup>78</sup> dos trabalhadores por conta de outrem entre 2003 e 2005 foi de 849,56 € (2003), 877,46 € (2004) e 907,24 € (2005), respectivamente.

Do ponto de vista da Sociedade da Informação e do Conhecimento, a taxa média de crescimento anual, entre 2003 e 2005, da despesa total em Investigação e Desenvolvimento, a preços constantes de 2000, foi de 5,8. A posse de equipamentos relacionados com as novas tecnologias da informação tem continuado a aumentar. Destaca-se o caso do telemóvel com ligação à Internet que passou de 15,2%, em 2005, para 26,6%, em 2006. Cinco anos antes este valor situava-se nos 5,9%. No ano lectivo 2006/07, existiam 151.126 computadores disponíveis em escolas de ensino não superior, quer públicas quer privadas, dos quais 118.995 tinham ligação à Internet.

No que respeita às Condições de Vida das Famílias, o PIB, a preços constantes de 2000, situou-se, em 2006, nos 12.189 €. O endividamento de particulares, em percentagem do rendimento disponível atingiu, nesse ano 124%, em 2000 se situava nos 86%. A percentagem de crianças, com idades compreendidas entre os 0 e os 17 anos que vivem em agregados domésticos sem indivíduos empregados, aumentou, em 2006, para 4,7%.

Associado ao anterior facto aparece a Protecção Social em que, em 2004, e pela primeira vez nos últimos 6 anos, as receitas da protecção social foram superiores às despesas (em 837 milhões de euros). Esta situação não se verificou no regime da segurança social, cujas despesas foram superiores às receitas. As funções Velhice e Sobrevivência e Saúde representavam, no conjunto, 88% do total das despesas de protecção social. Das 71.621 famílias com processamento de rendimento social de

---

<sup>78</sup> Em 2006, o salário médio anual real em Portugal correspondia a 40,9% do salário médio anual real da Zona do Euro (Rosa, 2007).





inserção, em 2005, 37% pertenciam à região Norte e 17% à região Centro. Os utentes das Instituições Públicas de Solidariedade Social ascenderam aos 966 mil indivíduos, dos quais 45% se enquadravam na função Família e cerca de 23% na função Velhice.

Relativamente à Saúde, em 2006, foram ministradas 97.393 vacinas anti-tuberculose. A percentagem de vacinados com idade inferior a um ano foi de 96,9%. O número de notificações de doenças de declaração obrigatória diminuiu significativamente, entre os anos de 2000 e 2006, passando de 13.464 casos para 4.505. Este último valor, significa, de igual modo, uma redução face ao ano anterior (5.261). A tuberculose respiratória continuava, no entanto, nesse ano, a representar mais de metade dos casos de notificação (2.478 casos). Foram diagnosticados 577 casos de Síndrome de Imunodeficiência Adquirida, em 2006. No ano anterior registaram-se 876 óbitos em consequência de doença provocada pelo vírus da imunodeficiência humana.

No que se refere ao Ambiente, as despesas da administração pública em gestão e protecção do ambiente foram, em 2006, de 85 € por habitante. Em 2005, este valor era de 87 €. Em 2006, numa análise a nível regional, constata-se que o consumo de água, variou entre 148 m<sup>3</sup>, por habitante, na Região Autónoma dos Açores e 39 m<sup>3</sup>, por habitante, verificados na Região Norte.

Na Justiça, o número de processos entrados nos tribunais judiciais de 1ª instância diminuiu cerca de 4%, em 2006, face ao ano anterior, sobretudo devido ao decréscimo do número de processos cíveis entrados. Em 2006, o número de crimes registados pelas autoridades policiais aumentou 1,5%, quando comparado com 2005. Para esta situação contribuíram, essencialmente, os crimes contra as pessoas com um crescimento de 6,1%, enquanto os crimes contra o património, que representavam 53,4% da criminalidade registada, decresceram 0,9%. No mesmo ano foram registados 20.135 crimes de condução com taxa de álcool igual ou superior a 1,2 gramas/litro; em 2005 tinham sido registados 19.807.

Na Cultura e Lazer, as despesas dos municípios em cultura, desporto e recreio diminuíram 12%, no ano de 2006, devendo-se esta situação, fundamentalmente, ao domínio dos Jogos e Desportos. A oferta de espectáculos ao vivo aumentou, contudo, o número de espectadores diminuiu. Assim, o número médio de espectadores por sessão passou de 369, em 2005, para 356, no ano seguinte. Neste mesmo ano, o número de espectadores de cinema registou, igualmente, uma diminuição (-4,6%). Existiam em Portugal, em 2006, 291 museus, isto é, mais 6 do que no ano anterior, os quais receberam um total de mais de 10,3 milhões de visitantes. Os locais mais visitados foram os Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários e Monumentos musealizados, com mais de 53% do total de visitantes, seguidos dos Museus de Arte, com 16%. Entre 2000 e 2006, o número de estabelecimentos hoteleiros cresceu 13,5%. O número de viagens de lazer, recreio e férias para o estrangeiro diminuiu 20,5%.

Por último, a Educação, item que foi propositadamente deixado para último por se considerar que actualmente, tendo em linha de conta a temática do presente trabalho e eventuais vectores



influenciadores, se poderá constituir como um forte influenciador. Neste contexto, este indicador será analisado com alguma profundidade no parágrafo seguinte ((4) Indicadores Culturais). Contudo, procurando manter uma sequência lógica no presente capítulo, efectua-se uma breve análise conjuntural, começando por referir que a despesa pública em educação passou de 7,1%, em 2000, para 7,4% do PIB, em 2004. O número de alunos matriculados no ensino superior mantém a tendência decrescente que se começou a delinear no ano lectivo 2003/04. O número de doutorandos cresceu no ano lectivo 2005/06, relativamente ao ano anterior, situando-se em 8.505. O número de mulheres diplomadas representou, no ano lectivo de 2005/06, mais de 65% do total de diplomados nesse ano (INE, 2007b)).

#### **(4) Indicadores culturais**

Relativamente a este indicador, apenas se considera, após a anterior análise da situação geral, os aspectos relacionados com o ensino, pois, *“O processo de Bolonha, orientado para a empregabilidade genérica, é um desafio à nossa ideia consagrada do ensino superior que prepara para uma profissão específica. No entanto, talvez não seja um problema grave de assimilação social (...). Pelo peso que tem entre nós esse “complexo do canudo”, parece que a receptividade da opinião pública e dos candidatos à educação superior deverá ser menos determinante do que a reacção do mercado de trabalho. O que lhes interessa é o valor social do grau... Creio que a opinião das famílias será muito indiferente à duração e natureza dos cursos, desde que os seus filhos sejam doutores, à mesma.”* (Costa, 2006: 105).

Para tal, apresenta-se o enquadramento legislativo do ensino português, o qual procura absorver as directrizes resultantes do Processo de Bolonha, bem como a forma através da qual o Governo pretende fazer do 12º ano de escolaridade o referencial mínimo de formação para todos os jovens, tal como referiu<sup>79</sup> a Ministra da Educação, Maria de Lurdes Rodrigues, que *“Estamos a criar condições para que, dentro de dois anos, todos os jovens permaneçam na escola até aos 18 anos, prolongando o ensino obrigatório até ao 12.º ano.”* (AEIOU, 2008).

##### **(a) Enquadramento Legislativo do Ensino em Portugal**

A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), que estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino, foi alterada pela Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto, em consequência do Processo de Bolonha. Reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; Possibilita a existência de mestrados integrados; Concede aos politécnicos a possibilidade de conferirem licenciaturas e mestrados; Introduce um sistema de créditos; entre outros aspectos.

O Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos (*ECTS - European Credit*

---

<sup>79</sup> Em 12 de Setembro de 2007, na abertura do ano lectivo.



*Accumulation and Transfer System*) é o sistema de créditos acima referido, que mede as horas que o estudante tem que trabalhar para alcançar os objectivos do programa de estudos. Estes objectivos são especificados em termos de competências a adquirir e resultados de aprendizagem. Este sistema já existia no Programa Sócrates-Erasmus<sup>80</sup>. As horas de trabalho do estudante incluem as horas lectivas, as eventuais horas de estágio, as dedicadas ao estudo, à realização de trabalhos, assim como as de realização da avaliação.

O Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de Fevereiro, Princípios Reguladores de Instrumentos para a Criação do Espaço Europeu de Ensino Superior, refere que este diploma se aplica “...aos cursos não conferentes de grau ministrados por estabelecimentos de ensino superior...” (DL 42, 2005: Art. 2º). O ECTS é aplicável aos cursos não conferentes de grau académico (DL 42, 2005: Art. 10º). De igual modo, o artigo 16º refere que há cursos de ensino pós-secundário não superiores que visam uma formação profissional especializada, formação esta que permite o acesso ao ensino superior com uma equivalência baseada nos créditos ECTS obtidos com essa especialização. No entanto, é necessário atender que o DL n.º 393-B/99, de 2 de Outubro, que regula os concursos especiais de acesso e ingresso no ensino superior, refere expressamente, que o diploma não se aplica aos cursos ministrados em estabelecimentos de ensino superior militar e policial (DL 393-B, 1999: Art. 2º), situação que não é revogada em legislação posterior.

#### **(b) O Processo de Bolonha**

O Processo de Bolonha, teve o seu embrião na Declaração de Sorbonne, realizada em 1998, e que foi assinada pelos Ministros da Educação do Reino Unido, França, Alemanha e Itália. Esta declaração tinha um carácter restritivo e, em 19 de Junho de 1999, foi subscrita, com a designação de Declaração de Bolonha, pelos Ministros da Educação de 29 Estados Europeus, entre os quais o Estado Português. Este acordo, tem como objectivo principal o estabelecimento, até 2010, de um Espaço Europeu de Ensino Superior, com base nas instituições existentes, coerente, compatível, competitivo e atractivo para estudantes, investigadores e professores europeus e de países terceiros e que promova a coesão europeia através do conhecimento, da mobilidade e empregabilidade dos seus diplomados (Grilo, 2006: 82-83).

Este novo modelo de ensino superior substitui o actual ensino, baseado essencialmente na transmissão de conhecimentos, por um ensino que visa promover mais conhecimento e investigação, ou seja, inovação e competências que permitam uma abordagem mais eficaz ao mundo do trabalho (Almeida, 2006: 94). Para cada um dos três ciclos de formação estabelecidos são definidos os objectivos e as competências a adquirir. O primeiro ciclo, confere o grau de Licenciado, o segundo ciclo

---

<sup>80</sup> Programa Sócrates-Erasmus: É um programa comunitário para a Cooperação no domínio da Educação que visa, sobretudo, incentivar a mobilidade de estudantes e docentes entre Instituições de Ensino Superior a nível da União Europeia (ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais, 2008).



conduz ao grau de Mestre e o terceiro ciclo, conducente ao grau de Doutor.

Segundo João Costa (2006: 104-105), a relação destes graus académicos com os níveis de trabalho, corresponderiam, para o primeiro ciclo a um nível de concepção, baseado numa formação abrangente e com capacidade de interacção, enquanto que os segundo e terceiro ciclos seriam vocacionados para um nível de direcção, baseado nas competências de liderança, inovação e interdisciplinaridade. Com a adopção dos critérios decorrentes da Declaração de Bolonha os jovens licenciados ficam aptos a competir mais cedo no mercado de trabalho, mas apenas com uma preparação vocacionada para o desempenho imediato. Os graus superiores poderão ser obtidos à posteriori, já com alguma experiência profissional, permitindo que essa especialização possa ter uma maior especificidade e aplicabilidade ao ambiente de trabalho<sup>81</sup>.

### **(c) Cursos de Especialização Tecnológica**

*“O Governo assumiu como metas, no quadro da iniciativa “Novas Oportunidades”, inserida no Plano Nacional de Emprego, fazer do 12º ano de escolaridade o referencial mínimo de formação para todos os jovens, aumentando nesse quadro a frequência em cursos tecnológicos e profissionais para, pelo menos, metade dos jovens do ensino secundário. Aposta-se, assim, não só na elevação dos níveis de escolaridade das novas gerações mas também em que estas não entrem para o mercado de trabalho sem uma prévia qualificação profissional orientada para os perfis profissionais em défice.”* (DL 88, 2006: Preâmbulo).

Neste Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), está referido que estes são cursos pós-secundários não superiores (DL 88, 2006: Preâmbulo), pelo que os CET inserem-se no preconizado na Lei 49/2005 (Lei 49, 2005: Art. 16º). Os CET são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível; por a qualificação dela resultante incluir conhecimentos e capacidades que pertencem ao nível superior; não exigir, em geral, o domínio dos fundamentos científicos das diferentes áreas em causa; e as capacidades e conhecimentos adquiridos através dela permitem assumir, de forma geralmente autónoma ou de forma independente, responsabilidades de concepção e ou de direcção e ou de gestão.

À conclusão de um CET, com aprovação em todas as unidades de formação, é atribuído um Diploma de Especialização Tecnológica. Este diploma dá acesso a um Certificado de Aptidão Profissional emitido no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional, nas condições fixadas pelo Decreto Regulamentar n.º 68/94, de 26 de Novembro.

---

<sup>81</sup> Para mais informação sugere-se a leitura do Apêndice 7 (Informações Complementares sobre o Processo de Bolonha).



## **b. Visão Interna: A Gestão de Carreiras**

### **(1) A Gestão de Carreiras**

A Gestão de carreiras procura dar resposta às necessidades das Organizações, não só numa perspectiva do seu funcionamento, mas também de forma a possibilitar a criação de condições de progressão e valorização que se coadunem com os anseios das pessoas que as integram. Para tal, a GRH deverá planear os seus RH de forma a assegurar à Organização o *“fluxo de profissionais, com o perfil, na quantidade adequada e no momento certo,”* para que esta possa atingir os seus objectivos (Câmara, 2003: 381). Este planeamento constitui-se como um elemento de charneira entre o que são os interesses da Organização e as aspirações e perspectivas pessoais (Câmara, 2003: 357). Perspectivas estas que com a alteração acelerada da envolvente das Organizações, levam a que o conceito de carreira sofra ajustes sucessivos (Câmara, 2003: 367).

Em termos militares, carreira militar é entendida como sendo *“o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.”* (EMFAR, 2003: Art. 27º). Esta carreira tem lugar numa Organização que se caracteriza *“por ter uma estrutura organizativa fortemente hierarquizada, com um formato piramidal e uma distribuição dos efectivos por Quadros Especiais (QE) (...)”* (Cordeiro, 2008: 3) citando Câmara, (2003). Por si só, estes aspectos contribuem para um progressivo congestionamento nas carreiras, situação que se agrava com as alterações estatutárias<sup>82</sup>. O dilema dos Órgãos de Pessoal dos ramos das FA está na maneira de gerir o equilíbrio entre as expectativas de desenvolvimento dos militares e a satisfação das necessidades das FA, situação que poderá passar pela adopção de técnicas de GRH tais como *“Análise e qualificação de funções, recrutamento, selecção e orientação profissional, gestão previsional e desenvolvimento de carreiras”* (Rocha, 1999: 36) e a avaliação do desempenho<sup>83</sup>, técnicas estas que estão directamente relacionadas com as funções de GRH anteriormente referidas.

Neste momento, a Marinha tem constituído um Gabinete de Gestão de Carreiras que funciona na dependência directa do Director do Serviço de Pessoal, na qualidade de órgão de apoio à decisão<sup>84</sup>. Este Gabinete tem por missão, elaborar perfis de carreira; promover sessões de atendimento e aconselhamento no âmbito das carreiras; e elaborar pareceres e informações de âmbito geral individual.

---

<sup>82</sup> Decreto-Lei n.º 166/2005, de 25 de Junho, que modifica o regime de passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas e o Decreto-Lei n.º 167/2005, de 23 de Setembro, que estabelece o regime jurídico da assistência na doença aos militares das Forças Armadas.

<sup>83</sup> Situação cada vez de maior importância como o atestam as recentes alterações legislativas relativas à avaliação do desempenho na Função Pública – Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, que cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública e a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública e demais legislação. Avaliação que estava já a ser feita nas FA desde a década de 90, como atestam os diplomas de Avaliação do Mérito dos Militares (Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio (Marinha); Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro (Exército); Portaria n.º 976/2004, de 3 de Agosto (Força Aérea)).

<sup>84</sup> Dados fornecidos pela DSP da SSP.



O Exército tem previsto, em Quadro Orgânico da DARH, uma Secção de Gestão de Carreiras. No entanto, apesar se encontrar levantada, esta ainda não faz a Gestão das Carreiras, pois aguarda que seja aprovada a nova Reestruturação das Carreiras. Enquanto tal não ocorre, funciona de uma forma normativa, isto é, os órgãos limitam-se a seguir as normas em vigor, gerindo o processo de avaliação e de nomeação<sup>85</sup>. Assim, actualmente, pode-se deduzir que a Gestão da Carreira é uma co-responsabilidade entre aquilo que é oferecido ao militar e que ele aproveita em prol da sua carreira, e aquilo que são as normas e legislação aplicável para a progressão nas carreiras<sup>86</sup>.

A Força Aérea tem já implementado um sistema, que funciona de forma bastante eficaz para a gestão da carreira de Pilotos Aviadores, fazendo-o de uma forma sistematizada e individualizada, enquanto que para as restantes Classes, tal gestão é efectuada tendo em linha de conta as necessidades globais do ramo<sup>87</sup>.

## **(2) Dimensionamento de Quadros**

A abordagem à temática do Dimensionamento dos Quadros torna-se relevante em virtude destes se constituírem como a base de partida para a determinação dos quantitativos e, consequentemente, das necessidades de pessoal para as FA. Os Quadros de Pessoal (QPess) numa Organização referem-se a cargos e a sua criação resulta da necessidade de estabilizar conjuntos de actividades e tarefas, com determinada complexidade e grau de responsabilidade, por forma a organizar, na sua actuação interna e externa, a Organização (Câmara, 2003: 311). Acresce que, em cada momento, os QPess constituem-se como a ferramenta que procura o equilíbrio entre a necessidade de realizar as tarefas e a necessidade em manter os custos com pessoal dentro dos valores definidos pela Organização (Santos, 1997: 8).

No caso das FA, esses QPess são traduzidos através dos seus efectivos nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, e são fixados para cada ramo, respectivamente por Decreto-Lei<sup>88</sup> e por Portaria do MDN, sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (EMFAR, 2003: Art. 42º). Tendo como referência os valores superiormente definidos, o Almirante/General Chefe do Estado-Maior de cada Ramo define e aprova os Quadros Orgânicos de Pessoal<sup>89</sup>, definindo, com base nesses Quadros Orgânicos de Pessoal<sup>90</sup>, as vagas por postos para cada QE<sup>91</sup>.

---

<sup>85</sup> Dados fornecidos pela DARH.

<sup>86</sup> Actualmente existem postos em que a progressão na carreira está bastante limitada, havendo situações de militares com bastante mais tempo de permanência num posto do que aquele que é preconizado como mínimo para a promoção ao posto superior. Situação reconhecida com a publicação do Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, que introduz alterações ao EMFAR, nomeadamente no que diz respeito ao número máximo de anos de permanência em alguns postos (1º Sargento e 1º Tenente/Capitão).

<sup>87</sup> Dados fornecidos pela DP do EMFA.

<sup>88</sup> Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de Junho, que estabelece os números máximos de militares, por categorias e postos, a prestarem serviço no Quadro Permanente dos respectivos ramos.

<sup>89</sup> Quadro Orgânico de Pessoal, no Exército e na Força Aérea, e Lotação, na Marinha.

<sup>90</sup> O Quadro de Pessoal de cada ramo desdobra-se em Quadros Especiais (EMFAR, 2003: Art. 163º).





### **(3) Análise e Descrição de Funções**

Cada posto de trabalho exige que quem o ocupe seja possuidor de determinadas competências que permitam ao indivíduo poder desempenhar com sucesso as tarefas inerentes a esse posto (Baltazar, 2006: 13).

O processo de análise e descrição de funções visa levantar as informações sobre as diversas tarefas e competências que constituem o conjunto de responsabilidades de cada função dentro da Organização. A descrição de cargos *«identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações»* (Chiavenato, 1999: 176), é narrativa e preocupa-se com aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com o seu conteúdo (Chiavenato, 1991c): 45). A análise de cargos aborda aspectos extrínsecos do cargo (Chiavenato, 1991c): 45), ou seja, quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. No fundo, *“A descrição define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, enquanto que a análise se preocupa em determinar os factores de especificações (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho).”* (Chiavenato, 1999: 185).

Na legislação que rege a condição e a carreira militar<sup>92</sup> é possível observar a existência de referências direccionadas para a descrição de funções, embora de forma genérica, nas quais se verifica que a cada posto está associado um conjunto de funções-tipo a desempenhar (BGECM, 1989: Art. 10º).

Atendendo ao acima abordado, procura-se de seguida, apresentar a situação da «análise e descrição de funções» em cada um dos ramos das FA Portuguesas.

A análise de funções na Marinha é desenvolvida com recurso a uma estrutura de carácter permanente, designada por Equipa Permanente de Análise de Funções da Marinha, integrada na Secção de Estudos e Planeamento do Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal, a qual garante a aplicação prática do conceito exposto no PPA-10 e que de seguida se apresenta. A Marinha efectua uma recolha organizada de informação, recorrendo, normalmente a entrevistas ou inquéritos ministrados por uma equipa especializada, aos titulares dos cargos, seguindo-se a sua análise através de técnicas e metodologias adequadas (PPA-10, 2006: 6.1-6.2).

O Exército tem em curso, para Praças, o ajustamento dos Cursos ministrados, com similitude civil, ao Catálogo Nacional de Qualificações, no sentido de obter a certificação parcial dos seus Cursos. Ao mesmo tempo tem em curso o desenvolvimento da metodologia de competências, em cooperação com a Agência Nacional de Qualificações, possibilitando a caracterização dos cargos e profissões por Unidades de Competência por forma a permitir o seu reconhecimento externo. Estas situações estão em

---

<sup>91</sup> Quadro Especial, é o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim (EMFAR, 2003: Art. 164º).

<sup>92</sup> Lei n.º 11/89, de 1 de Junho, Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM).





fase de estudo, não havendo qualquer estudo para a Classe de Sargento<sup>93</sup>.

A Força Aérea já dispõe, desde 1995, de “fichas” de cargos/funções, que se constituem como parte integrante dos Regulamentos da Força Aérea, existentes em cada UEO. Estas encontram-se bastante completas, porquanto, para cada função/cargo, definem as tarefas associadas, o posto, as qualificações obrigatórias, as qualificações desejáveis, o nível linguístico requerido, entre outros aspectos<sup>94</sup>.

#### **(4) A Formação**

O papel da formação é cada vez mais importante no desenvolvimento das Organizações pois só com pessoas mais valorizadas se conseguirá o sucesso da Organização, e, conseqüentemente, estas estarão também mais motivadas e empenhadas nas actividades, objectivos e missões, o que resulta numa maior taxa de produtividade.

No contexto deste trabalho de investigação considera-se formação, propriamente dita, como um sub-sistema organizacional cuja responsabilidade passa por definir o desenho e a operacionalização da política de formação das Organizações (Ceitil, 2002: 329), competindo-lhe dar corpo a uma política que responda aos seguintes objectivos: *“Permitir adaptar os RH às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico; Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.”*, Peretti (1997) citado por (Ceitil, 2002: 331).

No ambiente de mudança em que actualmente as Organizações estão inseridas, a formação assume cada vez mais um papel preponderante, pois, através dela, são aumentadas as competências das pessoas e, paralelamente, aumenta também o grau de cumprimento dos objectivos da Organização. Daqui depreende-se que só com uma forte aposta na formação das pessoas se poderá contribuir para uma forte dinamização da Organização de forma a ajudá-la na prossecução dos seus desafios futuros. Contudo, é imprescindível para qualquer organização proceder a um diagnóstico das suas verdadeiras necessidades para que possa planear e organizar a formação que mais se lhe adequa por forma a que esta seja ministrada aos colaboradores no momento oportuno e nos moldes de que este necessita.

A instituição militar também está integrada neste ambiente e é a própria lei que prevê que os militares têm direito e o dever de receber treino e formação geral, adequada e permanente, bem como formação de actualização, reciclagem e progressão tendo em vista a valorização pessoal e profissional e a progressão na carreira (BGECEM, 1989: Art. 12º). De igual modo, o EMFAR refere estes direitos e deveres especificando que essa formação se materializa *“através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, ... a que o militar pertence.”* (EMFAR, 2003: Art.73º). E, tratando-se de formação militar, esta *“...é uma responsabilidade conjunta*

---

<sup>93</sup> Dados fornecidos pelo Grupo de Trabalho do PEFEx.

<sup>94</sup> Dados fornecidos pela DP do EMFA.



*da instituição militar, que a patrocina, e do militar, a quem se exige empenhamento.”* devendo ser proporcionada aos militares de uma forma oportuna e contínua, tendo em atenção as capacidades individuais e os interesses da própria instituição. (EMFAR, 2003: Art. 72º).

De seguida apresenta-se a visão de cada um dos ramos acerca da temática aqui abordada: a Marinha e a Força Aérea têm implementado um sistema de formação que lhes permite orientar o seu esforço para uma racionalização da formação, pois, aquela que é ministrada às Praças constitui-se como a base da sua formação no CFS. Assim, evita-se que um candidato a Sargento dos QP oriundo de uma determinada classe/especialidade como Praça, concorra para uma outra diferente, obrigando a que a formação que tivesse que lhe ser ministrada o fosse de raiz. Deste modo, também se evita que os saberes já adquiridos se percam irremediavelmente. Mais, na Marinha, este aproveitamento decorre da experiência adquirida e dos militares estarem vocacionados para o seu futuro desempenho, pois nos navios já trabalharam nas áreas da sua classe de formação de base.

O Exército, através do CID, apresenta no ano “n-1” a lista dos cursos que se prevêem realizar durante o ano “n”. As UEO indicam, até Setembro do ano “n-1”, quais os cursos que pretendem que sejam ministrados aos seus militares, indicando também o número de militares a formar. Após esta audição o CID, integra todas as necessidades e informa as UEO acerca dos quantitativos que lhe cabem. No entanto, toda a formação ministrada ao universo dos candidatáveis para a frequência do CFS não lhes servirá de base para as futuras funções, caso entrem para os QP<sup>95</sup>.

### **(5) O Desenvolvimento das carreiras**

Desenvolvimento de RH pode ser entendido como o conjunto de experiências de aprendizagem facultadas pela Organização, durante um período de tempo, no sentido de proporcionar a melhoria do desempenho e/ou valorização pessoal (Chiavenato, 1999: 323).

A preocupação do desenvolvimento da carreira “...é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes.” (Bilhim, 2006: 288). O seu planeamento deve ser visto como uma estratégia para o recrutamento, emprego, valorização e manutenção dos RH de uma Organização procurando um fluxo de profissionais com o perfil, na quantidade e momento certos por forma a atingir os seus objectivos. Para tal necessita de identificar com antecedência quais os pontos críticos em que há maior probabilidade de ocorrerem faltas, excessos ou usos ineficiente de pessoal (Câmara, 2003: 357-358).

Em termos militares, “o desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FA.” (EMFAR, 2003: 126º). No entanto, este

---

<sup>95</sup> Dados fornecido pela ESE.



desenvolvimento está condicionado à verificação dos pressupostos<sup>96</sup> referidos no artigo 127º do EMFAR e orienta-se de acordo com os princípios referidos no Artigo 125º desse mesmo diploma.

#### **c. Síntese conclusiva do Capítulo 4**

Na Secção 4.a., identificados os principais acontecimentos externos, considera-se que os que se poderão constituir como oportunidades para as FA Portuguesas são: ao nível político – um crescimento assente no conhecimento e na qualificação dos recursos humanos, na valorização externa de Portugal através da construção de uma política de defesa que permita uma adequada inserção internacional do país; ao nível económico – uma taxa de desemprego elevada (em 2007 foi de 8%) para os padrões nacionais, principalmente na faixa etária dos 15 aos 24 anos (em 2006 foi de 16,3%), existência de regiões com taxas de desemprego desigual, e baixa % do PIB em investimento nas FA, quando comparada com a situação Europeia onde essa taxa se situa entre 1,7 e 1,8% do PIB; em termos sociais – número de pessoas com emprego precário (a tempo parcial), salário médio mensal relativamente baixo quando comparado com os que se praticam na união Europeia, aumento do número de famílias sem qualquer membro empregado; e em termos culturais – aumento da despesa pública com a educação, alteração da Lei de Bases do Sistema de Ensino (Lei 49/2005 - consequência do Processo de Bolonha), entrada em vigor do DL 42/2005 (Princípios Reguladores de Instrumentos para Criação de Espaço Europeu de Ensino Superior) e entrada em vigor do DL 88/2006 (Cursos de Especialização Tecnológica – CET).

Sistematizados os acontecimentos e as oportunidades que se considera daí advirem, é possível responder à terceira questão derivada que procura identificar os indicadores conjunturais externos que mais influência poderão ter no processo de recrutamento de Sargentos. Assim, considera-se que os indicadores apresentados (políticos, económicos, sociais e culturais) se constituem como influenciadores no processo de recrutamento de Sargentos para as FA, porquanto há uma vontade política para valorizar o factor humano, em termos económicos, há uma taxa de desemprego anormal para a sociedade portuguesa, principalmente na faixa etária recrutável (15-24 anos), socialmente, há uma elevada precariedade nos empregos e aumento do número de famílias sem qualquer elemento empregado e, em termos culturais, procura-se uma sociedade cada vez mais competente que busca o saber e o saber fazer, vocacionada para o mundo do trabalho. Desta forma, valida-se, parcialmente, a hipótese 3, em que se considerava que “*Os indicadores que maior influência poderão ter no processo de recrutamento de Sargentos são os de natureza económica e social.*” Esta validação parcial poderá também ser considerada como correcta se se tiverem presentes os resultados obtidos através de um

---

<sup>96</sup>Os pressupostos referidos são a alimentação adequada às necessidades de cada QE; existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares; e ao número de lugares distribuídos por postos, fixados nos QE aprovados (EMFAR, 2003: Art. 127º)

---



inquérito efectuado pela ESE aos alunos do 36º CFS, os quais referem que foram “o gosto pela carreira” e a “estabilidade profissional” como os factores que mais terão influenciado a sua decisão de concorrer ao CFS. Aspecto interessante é o facto de não haver referências directas à questão económica.

A análise efectuada em 4.b. permite referir que a implementação de um sistema de gestão de carreiras nas FA se reveste da maior importância, porquanto permitirá proporcionar aos militares, em tempo oportuno, um melhor conhecimento acerca das respectivas carreiras, quer em termos de oportunidades de prováveis movimentos quer do desenvolvimento provável das mesmas. Permitiria também, que o militar, em determinado momento da sua carreira, pudesse optar por uma eventual saída da instituição, indo ao encontro dos seus interesses, salvaguardados os institucionais.

Neste contexto, procurou-se, nesta secção, determinar se a existência de uma perspectiva da carreira militar dos Sargentos teria influência na sua opção de ingresso para os QP. Efectuada uma análise que, complementada com a leitura do Apêndice 8<sup>97</sup>, da qual se ressalvam as palavras dos MGEN Rui Rodrigues (2008), que considera que “*Se eu tiver uma carreira e a conseguir apresentar ao universo recrutável mostrando-lhes as várias etapas que terão que percorrer e quais as perspectivas que poderão ter (formação, competências, etc.); se eu conseguir “vender” esta perspectiva julgo que esta terá influência no processo de recrutamento, pois, quando uma pessoa vem para uma Organização gosta de saber aquilo com que pode contar.*” e do MGEN Vilarinho Alves (2008), que refere que uma carreira “*...só será aliciante se estiver estruturada de forma a ser harmonicamente desenvolvida, não existindo constrangimentos desmotivadores, tanto no que respeita às perspectivas de promoção como no tocante ao leque de funções específicas a desempenhar.*” (Alves, 2008), pode-se deduzir, seguindo esta lógica de raciocínio, que a existência de uma perspectiva da carreira militar dos Sargentos tem influência no militar quando este decide integrar os QP, pelo que no contexto da perspectiva destes militares se considera validada a Hipótese 4, a qual refere que “*A existência de uma perspectiva sobre a carreira do militar tem influência na decisão de integrar os Quadros Permanentes.*” Situação que é corroborada através de um estudo efectuado na ESE, ao 36º CFS, no qual os alunos referem que a existência de uma carreira e a sua perspectiva de promoção são elementos que funcionam como factor motivador para o ingresso nos QP.

Concluído o Capítulo 4, onde foram abordadas as temáticas relacionadas com a actual conjuntura, visão externa e visão interna, estamos em condições de responder à questão central do presente trabalho de investigação, “*A obtenção de Recursos Humanos para a categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de recrutamento a privilegiar face à actual conjuntura?*”. Assim, no capítulo seguinte, iremos apresentar as conclusões, respondendo à questão referida, bem como apresentar algumas recomendações.

---

<sup>97</sup> Apêndice 8 (Informações Complementares à Secção 4.c.).



## 5. Conclusões

### a. Conclusões

O objecto de investigação definido no início deste trabalho, era determinar se haveria necessidade de proceder à alteração da forma como se está a processar o recrutamento de Sargentos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas, e caso exista essa necessidade, apresentar uma nova metodologia de recrutamento que tenha em linha de conta a actual conjuntura económico-social portuguesa e o alinhamento preconizado pelo Processo de Bolonha. Depois de definida a questão central - *A obtenção de Recursos Humanos para a categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de recrutamento a privilegiar face à actual conjuntura?* – estabeleceu-se um conjunto de questões derivadas e de hipóteses de trabalho tendo em vista encontrar uma resposta para a mesma. Para validar as hipóteses, foi efectuada uma investigação baseada numa revisão da literatura, legislação e normas existentes e foram entrevistadas algumas personalidades que, pelas funções desempenhadas, estavam de alguma forma relacionadas com a temática em estudo.

Desta análise resultaram as seguintes conclusões:

As Forças Armadas inserem-se na administração directa do Estado através do MDN que é a entidade à qual incumbe definir, executar e coordenar as políticas de RH. Em termos de estruturas de apoio ao processo de recrutamento, verifica-se que dentro do MDN, a DGPRM, é o Órgão responsável pela concepção, harmonização e apoio técnico para a definição e execução da política de RH necessários às FA. Para cumprir a sua missão, a DGPRM estuda, propõe e assegura a concretização de medidas de política de RH, civis e militares, respectivos regimes jurídicos e demais legislação aplicável, além de estudar e propor medidas de política nos domínios do ensino, formação e desenvolvimento profissional. No entanto, pela investigação desenvolvida, constata-se que toda esta Organização está vocacionada para o recrutamento para o RV e RC.

As FA Portuguesas têm toda uma estrutura de recrutamento que também está vocacionada apenas para o recrutamento para ingresso no RV e RC. Para o acesso aos QP, mais concretamente de Sargentos, socorre-se de uma estrutura diferente da anterior, estrutura esta, que é semelhante na Marinha e na Força Aérea e distinta das anteriores, no Exército. Com efeito, nas primeiras a responsabilidade por todo o processo de recrutamento recai, sobretudo, sobre uma Direcção do respectivo Órgão Gestor de Pessoal, enquanto que no Exército essa responsabilidade recai sobre a ESE.

Contudo, verifica-se que há um consenso relativo à exigência de prestação de um tempo mínimo de serviço antes do militar poder candidatar-se ao CFS, bem como no referente à escolaridade exigida aos candidatos, caminhando-se para o 12º ano de escolaridade (actualmente a



Marinha e a Força Aérea ainda admitem candidatos com o 9º, 10º e 11º anos). Refira-se também que, de entre os três Ramos, apenas o Exército recruta militares dos outros Ramos, cerca de 5% (a Marinha e a Força Aérea apenas recrutam militares do respectivo Ramo). No entanto, há alguma diferenciação no que diz respeito à escolaridade mínima exigida para aceder ao CFS e à origem para concorrer para determinada área.

A “preferência” pelo recrutamento interno, pelo tempo de serviço e pela escolaridade exigida não é exclusiva das FA Portuguesas pois, conforme referido, também algumas FA de Países amigos adoptam o mesmo tipo de requisitos, situação que é também, preferencialmente, seguida pelas empresas que amavelmente acederam a pronunciar-se sobre a temática do recrutamento e a forma como o praticam. De tudo o quanto foi apresentado, pode-se ainda extrapolar que em termos de MRH na “Sociedade Civil”, há uma maior recurso ao recrutamento interno por haver necessidade de menor investimento em termos de formação e em termos salariais. Mais se constata, que apenas se recorre ao recrutamento externo para colmatar necessidades em áreas muito técnicas que requeiram uma formação alargada e alguns anos de experiência.

A instituição militar ao procurar Recursos Humanos no exterior da Organização vai entrar e competir no Mercado de Trabalho português, constituindo-se como mais uma entidade empregadora, sujeita às leis da oferta e da procura, presentes em qualquer mercado.

Da análise efectuada no capítulo 4 verifica-se que a actual conjuntura externa é um factor influenciador no processo de recrutamento de Sargentos para as FA, fundamentalmente, por haver uma vontade política para valorizar o factor humano; por em termos económicos, haver uma taxa de desemprego anormal para a sociedade portuguesa, principalmente na faixa etária recrutável (15-24 anos); por socialmente, haver uma elevada precariedade nos empregos e aumento do número de famílias sem qualquer elemento empregado; e porque em termos culturais se pretender uma sociedade cada vez mais competente que procura o saber, o saber fazer e o saber estar, vocacionada para o desempenho, em que a formação a adquirir sê-lo-á ao longo da vida.

A implementação de um sistema de gestão de carreiras nas FA reveste-se da maior importância, porquanto permitirá proporcionar aos militares, em tempo oportuno, um melhor conhecimento acerca das respectivas carreiras, quer em termos de oportunidades de prováveis movimentos quer de desenvolvimento provável das mesmas. Este sistema de gestão permitiria que o militar, em determinado momento da sua carreira militar, pudesse optar por uma eventual saída da Organização, numa perspectiva de satisfação de interesses pessoais, salvaguardando sempre os interesses institucionais.

Que se poderá constatar a existência de motivação nos Candidatos aos CFS para ingresso nos QP na categoria de Sargento. No entanto, haverá também motivos de insatisfação neste universo por o CFS quase não lhes acrescentar nada em termos académicos. É esta insatisfação que deveria ser





combatida por se poder constituir como desmotivadora.

Poderá considerar-se como um aproveitamento dos RH menos correcto, quando temos militares já com alguma experiência e conhecimentos militares que, ao entrarem para uma Escola onde estão dois anos e, em termos académicos, no final estão no mesmo patamar.

Só com uma correcta gestão da Carreira dos Sargentos será possível gerir o equilíbrio entre as expectativas de desenvolvimento dos militares e a satisfação das necessidades das FA.

Por tudo o quanto foi dito, e atendendo à actual conjuntura, considera-se que a Instituição Militar deverá continuar a privilegiar a forma de Recrutamento Interno, não devendo ser colocada de parte a possibilidade de poder recorrer ao Mercado Externo para colmatar algumas necessidades específicas, essencialmente de carácter técnico, por se tratarem de áreas cuja formação é bastante onerosa e demorada. Pois, ter-se-á que ter em atenção que a opção pela forma de recrutamento interno poderá ser actualmente válida em virtude de se considerar a existência de uma conjuntura favorável. Situação em que, quando esta não o for, se poderá passar a ter uma procura bastante inferior à actual, que, eventualmente, poderá ser contornada através da adopção de medidas motivadoras.

#### **b. Recomendações**

Relativamente à análise efectuada, recomenda-se:

Que no futuro o ingresso na categoria de sargentos passe a ser o 12º ano de escolaridade e as habilitações à saída, num primeiro passo, passem a ser o nível 4 de qualificação profissional, situação que iria ao encontro das intenções governamentais. No entanto requer a adaptação de alguma legislação existente.

No seguimento da primeira recomendação, se equacionasse a possibilidade de atribuição de um grau académico no decorrer da carreira de Sargento, procurando dotá-lo com uma licenciatura, não apenas militar, com competências compatíveis e reconhecidas exteriormente (pe: Logística, Áreas Técnicas, Manutenção, Gestão de Recursos Humanos, entre outras). Esta situação possibilitaria o desenvolvimento de um sistema de formação que tivesse em atenção, com ajustes à legislação existente, a implementação de um alinhamento que fosse ao encontro do que está preconizado no Processo de Bolonha.

Que se deverá equacionar a valorização da formação dos Sargentos através de uma equiparação a profissões civis. No entanto, a prioridade iria para o assegurar das competências necessárias ao cumprimento das missões dos Ramos e não para o reconhecimento externo. Seria desejável que a validação externa das competências se efectivasse pois, poderia constituir-se como um dos factores influenciadores sobre a decisão do militar de permanecer, ou não, nas FA.

O recrutamento para esta categoria deverá ser preferencialmente interno – praças do QP/RC e sargentos do RC – uma vez que essa origem permite uma primeira selecção de perfis adequados para





a vida militar e alguma rentabilização de investimentos formativos entretanto realizados, não se excluindo, todavia, o recrutamento externo.

Ainda, relacionado com a origem do militar, tendo como referencial a sua formação militar inicial, deveria ser possível direccionar os potenciais candidatos para áreas que pudessem aproveitar a formação até aí adquirida.

A Organização militar, optando por efectuar um recrutamento em áreas mais especializadas, estará a concorrer com outras Organizações e, como tal, terá que ser capaz de criar condições adequadas para atrair estes especialistas para as FA.

Que, ao optar-se pelo recrutamento interno, uma das condições para a candidatura ao CFS deva ser a obrigatoriedade dos militares terem prestado, pelo menos, dois anos de serviço efectivo, por forma a possibilitar um melhor conhecimento de algumas potencialidades do militar como Praça e assim permitir uma melhor avaliação do mesmo.

Que, ao competir com o Mercado de Trabalho, deverão ser desencadeados estudos que permitam, não só conhecer o sistema de emprego nacional, como também avaliar a predisposição que a população jovem portuguesa terá para aderir a uma carreira nas FA e ainda como poderão as FA tornar-se atractivas nesse mercado concorrencial.



## Referências Bibliográficas

### Monografias (livros)

- BILHIM, João Abreu de Faria (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-04-X.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 4ª ed. revista e actualizada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-62-7.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed., revista e actualizada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6.
- CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2003). *HUMANATOR: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 5.ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4.
- CHIAVENATO, Idalberto (1991a)). *Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações, Sistemas*. 2ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN 85-224-0424-0 (volume 1).
- CHIAVENATO, Idalberto (1991b)). *Recursos Humanos na Empresa: Planeamento, Recrutamento, Selecção de Pessoal*. 2ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN 85-224-0427-5 (volume 2).
- CHIAVENATO, Idalberto (1991c)). *Recursos Humanos na Empresa: Descrição e Análise de Cargos, Avaliação do Desempenho Humano*. 2ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, S.A.. ISBN 85-224-0426-7 (volume 3).
- CHIAVENATO, Idalberto (1991d)). *Recursos Humanos na Empresa: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Desenvolvimento Organizacional, Auditoria de recursos Humanos, Banco de Dados e Sistemas de Informação*. 2ª tiragem. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN 85-224-0442-9 (volume 5).
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus. ISBN 85-352-0427-x.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN 85-224-3873-0.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, S.A. ISBN 85-224-4449-8.
- ROCHA, J.A. Oliveira (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- WERTHER, William B; DAVIS, Keith (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.



### **Contribuições em Monografias**

- CEITIL, Mário (2002). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. In: CAETANO, António; VALA, Jorge (org.). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH. p. 325-355. ISBN: 972-96897-8-4.
- MOSQUERA, Pilar (2002). *Integração e Acolhimento*. In: CAETANO, António; VALA, Jorge (org.). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH. p. 301-324. ISBN: 972-96897-8-4.

### **Legislação e Outros Documentos Oficiais**

- LEI CONSTITUCIONAL n.º 1/1976, de 2 de Abril. *Constituição da República Portuguesa*. Com a redacção que lhe foi conferida pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto. Publicada no DR n.º 155/2005. SÉRIE I-A. (CRP).
- LEI n.º 29/82, de 11 de Dezembro. *Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Com a redacção que lhe foi conferida pela Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de Abril. Publicada no DR n.º 74. SÉRIE I. (LDNFA).
- LEI n.º 46/86, de 14 de Outubro. *Lei de Bases do Sistema Educativo*. Publicada no DR n.º 237/1986. SÉRIE I. (LBSE).
- LEI n.º 11/89, de 1 de Junho. *Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Publicada no DR n.º 125/1989. SÉRIE I. (BGECM).
- LEI n.º 111/91, de 29 de Agosto. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Com a redacção que lhe foi conferida pela Lei n.º 18/1995, de 13 de Julho. Publicada no DR n.º 160. SÉRIE I-A. (LOBOFA).
- LEI N.º 174/99, de 21 de Setembro. *Lei do Serviço Militar*. Publicada no DR n.º 221/1999, SÉRIE I-A. (LSM).
- LEI n.º 10/2004, de 22 de Março. *Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública*. Publicada no DR n.º 69/2004. SÉRIE I-A.
- LEI n.º 49/2005, de 30 de Agosto. *Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior*. Publicada no DR n.º 166/2005. SÉRIE I-A.
- LEI n.º 52/2005, de 31 de Agosto. *Grandes Opções do Plano para 2005-2009*. Publicada no DR n.º 167/2005. SÉRIE I-A.
- LEI n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. Publicada no DR n.º 250/2007. SÉRIE I, Suplemento 1.



DECRETO-LEI n.º 47/93, de 26 de Fevereiro. *Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional.*

Com a redacção que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 171/2002, de 25 de Julho.  
Publicado no DR n.º 170/2002. SÉRIE I-A. (LOMDN).

DECRETO-LEI n.º 48/93, de 26 de Fevereiro. *Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas.* Publicado no DR n.º 48/1993. SÉRIE I-A. (LOEMGFA).

DECRETO-LEI n.º 49/93, de 26 de Fevereiro. *Lei Orgânica da Marinha.* Publicado no DR n.º 48/1993. SÉRIE I-A. (LOMAR).

DECRETO-LEI n.º 51/93, de 26 de Fevereiro. *Lei Orgânica da Força Aérea.* Com a redacção que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 148/95, de 24 de Junho. Publicado no DR n.º 144/1995. SÉRIE I-A. (LOFA).

DECRETO-LEI n.º 201/1993, de 3 de Junho. *Composição dos Conselhos de Especialidades.* Publicado no DR n.º 129/1993. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 202/93, de 3 de Junho. *Fixa os quadros definitivos de pessoal de cada Ramo.* Publicado no DR n.º 129. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 204/98, de 11 de Julho. *Regula o concurso como forma de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros da Administração Pública.* Publicado no DR n.º 158/1998. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 393-B/99, de 2 de Outubro. *Regula os concursos especiais de acesso e ingresso no ensino superior.* Publicado no DR n.º 231/1999. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 289/2000, de 14 de Novembro. *Regulamento da Lei do Serviço Militar.* Publicado no DR n.º 263/2000, SÉRIE I-A. (RLSM).

DECRETO-LEI n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro. *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV).* Publicado no DR n.º 288/2000. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 197-A/2003. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas.* Publicado no DR n.º 200/2003. SÉRIE I-A. (EMFAR).

DECRETO-LEI n.º 118/2004, de 21 de Maio. *Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem serviço militar nos regimes de contrato (RC) e de voluntariado (RV) nas Forças Armadas.* Publicado no DR n.º 119/2004. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 42/2005, de 22 de Fevereiro. *Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior.* Publicado no DR n.º 37/2005. SÉRIE I-A.

DECRETO-LEI n.º 70/2005, de 17 de Março. *Introduz alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas.* Publicado no DR n.º 54/2005. SÉRIE I-A.



- DECRETO-LEI n.º 166/2005, de 23 de Setembro. *Modifica o regime de passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas*. Publicado no DR n.º 184/2005. SÉRIE I-A.
- DECRETO-LEI n.º 167/2005, de 23 de Setembro. *Estabelece o regime jurídico da assistência na doença aos militares das Forças Armadas*. Publicado no DR n.º 184/2005. SÉRIE I-A.
- DECRETO-LEI n.º 61/2006, de 21 de Março. *Lei Orgânica do Exército*. Publicado no DR n.º 57/2006, SÉRIE I-A. (LOE).
- DECRETO-LEI n.º 74/2006, de 24 de Março. *Aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior*. Publicado no DR n.º 60/2006. SÉRIE I-A.
- DECRETO-LEI n.º 88/2006, de 23 de Maio. *Cursos de especialização tecnológica*. Publicado no DR n.º 99/2006. SÉRIE I-A.
- DECRETO-LEI n.º 320/2007, de 27 de Setembro. *Alteração ao Decreto-Lei n.º 320-A/2000*. Publicado no DR n.º 187/2007. SÉRIE I.
- DECRETO-REGULAMENTAR n.º 68/94, de 26 de Novembro. *Estabelece as condições gerais de emissão de certificados de formação e de aptidão*. Publicado no DR n.º 274/1994. SÉRIE I-B.
- DECRETO-REGULAMENTAR n.º 4/96, de 8 de Julho. *Estatuto da Escola de Sargentos do Exército*. Publicado no DR n.º 156/1996. SÉRIE I-B.
- DECRETO-REGULAMENTAR n.º 74/2007, de 2 de Julho. *Estabelece as atribuições, as competências e a estrutura dos órgãos centrais de administração e direcção do Exército*. Publicado no DR n.º 125/2007. SÉRIE I.
- PORTARIA n.º 502/95, de 26 de Maio. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha*. Com a redacção que lhe foi conferida pela Portaria n.º 1380/2002, de 23 de Outubro. Publicada no DR n.º 245/2002. SÉRIE I-B.
- PORTARIA n.º 1246/2002, de 7 de Setembro. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército*. Publicada no DR n.º 207/2002. SÉRIE I-B.
- PORTARIA n.º 976/2004, de 3 de Agosto. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea*. Publicada no DR n.º 181/2004. SÉRIE I-B.

#### **Artigos de publicações em série**

- ALMEIDA, Reginaldo de. (2006) *Reinventar a declaração de Bolonha*. In *JANUS 2006 – Anuário de Relações Exteriores*. Lisboa: PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa. N.º 9 (Janeiro-Dezembro). p. 94.



- COSTA, João V. (2006). *As implicações Sociais do Processo de Bolonha*. In **JANUS 2006 – Anuário de Relações Exteriores**. Lisboa: PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa. N.º9 (Janeiro-Dezembro). p. 104-105.
- GRILO, Marçal (2006). *A Declaração de Bolonha*. In **JANUS 2006 – Anuário de Relações Exteriores**. Lisboa: PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa. N.º9 (Janeiro-Dezembro). p. 82-83.

### **Teses, Monografias e Dissertações**

- BALTAZAR, José Nunes (2006). *A Carreira do Sargento do Quadro Permanente do Exército: Contributos para um modelo*. Trabalho Individual de Longa Duração do CEM 2004/06. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- CORDEIRO, João; COIMBRA, António; SANTOS, João (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspectiva para o Futuro*. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2007/08. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- LISBOA, Alberto H. Rocha (1995). *A Administração dos Recursos Humanos no Exército. A Informação, Veículo de Gestão Participada*. Trabalho de Investigação de Longa Duração do CPOG 1994/95. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- LOPES, Victor; et al. (2008). *Evolução Orçamental dos Ramos das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Grupo do CEMC 2007/2008. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiros dos (1997). *Subsídios para uma carreira-tipo do Oficial do QP do Exército*. Trabalho Individual de Longa Duração CEM 1996/97. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

### **Publicações**

- PAP. *Plano de Aquisição de Pessoal*. Estado-Maior da Marinha, 22 de Junho de 2006.
- PPA-10. *Gestão de Pessoal–Doutrina Básica e Procedimentos Gerais*. Estado-Maior da Marinha, 22 de Junho de 2006.

### **Manuais Militares**

- GLOSSÁRIO - MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL. *Glossário de termos de Formação, Educação e Treino no Exército*. Exército Português: Comando de Instrução e Doutrina. Amadora, Julho de 2004.





### Sítios na Internet

AEIOU, Quiosque. *Escolaridade obrigatória passa para 12 anos* [em linha]. [Acedido em 19 de Março de 2008]. Disponível na Internet em:

<<http://q3.aeiou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=ae.stories/6750>>.

ESCE - ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS. *Programa Sócrates-Erasmus* [em linha]. [Acedido em 21 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em:

<<http://www.esce.ips.pt/content/index.php?action=detailfo&rec=1183>>.

GASPAR, Eva. *Declarações - Ministro Esloveno das Finanças* [em linha]. [Acedido em 20 de Fevereiro de 2008]. Publicado em 12 de Fevereiro de 2008. Disponível na Internet em:

<<http://jornaldenegocios.pt/default.asp?Session=&CpContentId=31112>>.

GEE/GPEARI (2008) (Gabinete de Estratégia e Estudos/ Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais). *População Activa e Participação no Mercado de Trabalho em 2007* [em linha]. [Acedido em 12 de Março de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.gpearl.min-financas.pt/arquivo-interno-de-cheiros/bmep/fevereiro2008/destaques/Populacao%20Activa%20e%20Participacao%20no%20Mercado%20de%20Trabalho%20em%202007.pdf>>.

GJM - Grupo Jerónimo Martins. *Home Page – Recursos Humanos: Recrutamento* [em linha]. [Acedido em 13 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em:

<[http://www.jeronimomartins.pt/pt/recursos\\_humanos/recrutamento.html](http://www.jeronimomartins.pt/pt/recursos_humanos/recrutamento.html)>.

INFOPEDIA (2007). *Recurso* [em linha]. [Acedido em 28 de Novembro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>>.

INFOPEDIA (2007). *Humano* [em linha]. [Acedido em 28 de Novembro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>>.

INFOPEDIA (2008). *Sociedade Civil* [em linha]. [Acedido em 22 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>>.

INFOPEDIA (2008). *Conjuntura* [em linha]. [Acedido em 23 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2007a)). *Anuário Estatístico de Portugal 2006 – Edição de 2007* [em linha]. [Acedido em 16 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <[http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL\\_INE/Destaques?DESTAQUESdest\\_boui=74644&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/Destaques?DESTAQUESdest_boui=74644&DESTAQUESmodo=2)>.





INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2007b)). *Indicadores Sociais 2006 – Edição de 2007* [em linha]. [Acedido em 19 de Março de 2008]. Disponível na Internet em: <[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=12518799&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=12518799&PUBLICACOESmodo=2)>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2008). *Síntese Económica de Conjuntura – Janeiro de 2008* [em linha]. [Acedido em 19 de Março de 2008]. Disponível na Internet em: <[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=12826529&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=12826529&PUBLICACOESmodo=2)>.

PORTAS, Paulo. *Portugal na Defesa da Política de Segurança Europeia* [em linha]. [Acedido em 25 de Março de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.forumdefesa.com/forum/viewtopic.php?t=6634&start=0&postdays=0&postorder=asc&highlight=>>>.

ROSA, Eugénio (2007). *Convergência dos preços mas não dos salários e dos rendimentos entre Portugal e a EU* [em linha]. [Acedido em 03 de Maio de 2008]. Disponível na Internet em: <[http://resistir.info/e\\_rosa/convergencia.html](http://resistir.info/e_rosa/convergencia.html)>.

SANTO, Gabriel A. Espírito. *As Instituições Militares em Tempo de Mudanças* [em linha]. Revista Militar. Outubro 2006. [Acedido em 25 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=86>>.

<http://diarioeconomico.com/edicion/diarioeconomico/nacional/economia/pt/desarrollo/1078130.html>. [Acedido em 20 de Fevereiro de 2008].

<http://www.unl.pt/bolonha/processo/historia>. [Acedido em 16 de Janeiro de 2008].

## **Entrevistas**

ALCOBIA, Dr. Paulo. *Hotel Sheraton Lisboa - Director de Recursos Humanos*. Entrevista efectuada em 10 de Janeiro de 2008.

ALVES, MGEN Américo Vilarinho Fernandes. *Director de Pessoal - Força Aérea*. Entrevista efectuada em 04 de Março de 2008.

FERREIRA, José Luís. *Grupo Jerónimo Martins - Director Nacional de Logística, Sistemas de Informação e Consulta na Área de Recursos Humanos*. Entrevista efectuada em 16 de Janeiro de 2008.



JARDIM, Dr<sup>a</sup> Carmo. *Autoeuropa - Relações Públicas*. Entrevista efectuada em 19 de Fevereiro de 2008.

LAVADO, COR José Joaquim Freire Martins. *Comandante da Escola de Sargentos do Exército*. Entrevista efectuada em 12 de Fevereiro de 2008.

LOPES, CALM António José Bonifácio. *Director do Serviço de Pessoal - Marinha*. Entrevista efectuada em 06 de Março de 2008.

QUEIROZ, CMG José António Peixoto de. *Chefe da Repartição de Sargentos e Praças - Marinha*. Entrevista efectuada em 18 de Março de 2008.

RODRIGUES, MGEN Rui Manuel da Silva. *Director de Administração de Recursos Humanos - Exército*. Entrevista efectuada em 28 de Janeiro de 2008.

### **Normas**

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES. NEP N.º 218. *Trabalhos de Investigação*. Em vigor desde 27-07-2006. Acessível no Instituto de Estudos Superiores Militares. Pedrouços. Portugal.

EXÉRCITO. *Normas de Admissão ao Curso de Formação de Sargentos do Exército*.

FORÇA AÉREA. *Normas do Concurso de Admissão da Força Aérea*.

FORÇA AÉREA. *Normas do Concurso de Admissão da Força Aérea - Área de Saúde*.

MARINHA. *Normas do Concurso de Admissão da Marinha - Classes Homónimas*.

MARINHA. *Normas do Concurso de Admissão da Marinha - Classes Electrotécnico e Maquinista Naval*.

MARINHA. *Normas do Concurso de Admissão da Marinha - Músico*.

MARINHA. *Normas do Concurso de Admissão da Marinha - Área de Saúde*.

NP 4427 (2004). *Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos*.

### **Outros**

SARMENTO, Manuela (2000). *Recrutamento de Recursos Humanos*. Apresentação em *powerpoint* para a Academia Militar.



**Apêndices:**

- 1** - Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos
- 2** - Relação das Entrevistas Realizadas
- 3** - Vantagens e Desvantagens das formas de Recrutamento Interno e Externo
- 4** - Admissão de Sargentos RC para o Curso de Enfermagem
- 5** - Exemplos da Sociedade Civil
- 6** - Informações Complementares à Secção 3.c.
- 7** - Informações Complementares sobre o Processo de Bolonha
- 8** - Informações Complementares à Secção 4.c.
- 9** - Corpo de Conceitos Complementar

## **APÊNDICE 1 (Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos)**

O sistema de GRH, para gerir, necessita de guias de acção que, na prática, se poderão considerar como sendo as funções operativas de gestão de pessoal, que para o nosso estudo iremos considerar as definidas por Chiavenato: obter, aplicar, manter desenvolver e controlar pessoas (Chiavenato, 2006: 221). Abordando estas funções segundo uma visão sistémica poder-se-ão considerar como sub-sistemas de um sistema maior que estão intimamente interdependentes de forma tal que qualquer alteração que ocorra num deles interferirá com os demais. Esses sub-sistemas são os de Obtenção, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Controlo de Recursos Humanos (Chiavenato, 2006: 222) que de seguida passaremos a descrever, pormenorizando o sub-sistema Obtenção.



**Figura 1 – Funções Operativas de Gestão de Recursos Humanos**

### **1. Sub-sistema Obtenção**

Nem todas as pessoas são adequadas para uma determinada organização, pois, os cargos de que esta dispõe poderão conter algumas especificidades e, por tal motivo, há que adequar aquilo que se pretende com o que as pessoas oferecem. Assim, quando uma organização sente necessidade de ocupar um cargo<sup>1</sup> terá que recorrer a um processo que lhe permita descobrir a pessoa certa para aquele lugar. Este processo, conforme o autor considerado, designa-se por provisão (Chiavenato, 2004: 145), por procura (Rocha, 1999: 67) e por atracção (Bilhim, 2006: 219), sendo que o sub-sistema Provisão tem a ele associadas actividades tais como o planeamento de RH, recrutamento e selecção de pessoal (Chiavenato, 2004: 145). O objectivo deste processo é determinar quem irá trabalhar na organização (Chiavenato, 2006: 221).

<sup>1</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



Este processo tem subjacente a atracção de candidatos para o desempenho de determinadas funções<sup>2</sup> - Recrutamento – e de entre estes seleccionar aquele que melhor se possa adequar aos requisitos previamente estabelecidos – Selecção. No entanto, não deverá haver recrutamento sem que antes seja definida a análise da função, análise esta que deve ser precedida da sua descrição. Só assim é possível determinar o perfil profissional requerido para os candidatos. É esta definição que vai permitir dar a conhecer o que se pretende dos candidatos bem como aquilo que se lhes oferece, pelo que se poderá entender que recrutamento possa ser como que um sistema de informação através do qual a organização dá conhecer as oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 1991b): 53), procurando *“assegurar desde logo que, em cada momento, no presente e no futuro, a organização possa contar atempadamente com os recursos humanos qualificados de que carece para funcionar.”* (Bilhim, 2006: 230), no entanto, não basta divulgar a existência de emprego, é necessário que, para além de divulgar, este atraia os candidatos para a fase seguinte, a selecção (Chiavenato, 1999: 91).

Chegados ao recrutamento, tema sobre o qual versa o presente trabalho, será de todo conveniente definir determinados termos que usualmente se utilizam ao tratar sobre este assunto. Assim, termos como «fontes de recrutamento», «formas de recrutamento», «tipos de recrutamento», «técnicas de recrutamento», «métodos de recrutamento», «modalidade de recrutamento», entre outros, passarão a ser entendidos do modo que de seguida se explica:

Fontes de recrutamento, são as áreas de mercado de recursos humanos<sup>3</sup> explorados pelos mecanismos de recrutamento (Chiavenato, 1991b): 59).

Forma ou tipo de recrutamento, local, relativamente à organização recrutadora, onde se vai procurar os candidatos (Rocha, 1999: 81). O recrutamento é *interno* quando, havendo ou prevendo-se a existência de uma vaga, se procura preenche-la recorrendo a candidatos que estão dentro da organização, é *externo* quando se procuram candidatos que estão no mercado de recursos humanos e é *misto* quando se procuram candidatos no interior e no exterior da organização (Chiavenato, 2004: 174-181).

Técnica ou método de recrutamento, modo como a organização transmite a informação sobre a existência de uma oportunidade de trabalho junto das fontes de recrutamento mais adequadas (Chiavenato, 2004: 176). Estas técnicas, se aplicadas ao interior da organização, podem ser anúncios, notas de serviço (ordens de serviço) ou jornal

---

<sup>2</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).

<sup>3</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



da organização, se vocacionadas para o exterior da organização, teremos anúncios em jornais ou revistas, agências de emprego, recomendação de candidatos por parte de funcionários internos, universidades, escolas, candidaturas espontâneas, entre outros (Bilhim, 2006: 231).

Modalidade de recrutamento<sup>4</sup>, é conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (LSM, 1999: Art. 7º).

Ao longo do trabalho apenas se fará uso dos termos «fontes de recrutamento», «formas de recrutamento» e «técnicas de recrutamento».

No entanto, nenhuma das formas de recrutamento referidas é perfeita, havendo em cada uma delas vantagens e inconvenientes que, por exaustivas, se apresentam no Apêndice 3. Por norma, não se escolhe antecipadamente a forma de recrutamento a privilegiar, pois, trata-se de um processo que decorre das necessidades levantadas pelo planeamento (Rocha, 1999: 84) e que deverá ter em conta a cultura organizacional. Se se entender que é necessário efectuar mudanças nessa cultura dever-se-á optar pelo recrutamento externo. Se, pelo contrário, se optar por manter essa cultura, então dever-se-á recorrer ao recrutamento interno. (Bilhim, 2006: 231).

Releva-se a importância para que as políticas adoptadas tenham que ser bem definidas por forma a assegurar que vão ao encontro dos objectivos pretendidos e desejados. Políticas estas, que se constituam como guias através das quais a organização estabeleça as regras para lidar com os seus colaboradores e, por seu intermédio, consiga atingir os objectivos organizacionais, permitindo, ao mesmo tempo, que os seus elementos alcancem os respectivos objectivos individuais (Chiavenato, 2006: 224).

O grande desafio que se coloca ao recrutamento é obter pessoas que tragam mais valias para a organização, isto é, que acrescentem valor (Chiavenato, 1999: 99).

Por exemplo, a título exemplificativo utiliza-se o caso do Grupo Jerónimo Martins:

*“O Grupo Jerónimo Martins tem acompanhado a evolução e o crescimento do mercado global, procurando atrair os melhores profissionais de diferentes áreas, de modo a proporcionar uma resposta rápida e eficaz aos desafios que enfrenta. Neste sentido, encara o recrutamento como um instrumento chave de crescimento e fortalecimento da sua posição no mercado.”* (GJM, 2007).

---

<sup>4</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar), em Recrutamento Militar.



## **2. Sub-sistema Aplicação**

Depois de se ter seleccionado uma pessoa para ocupar um cargo surge a necessidade de saber como aplicá-la. Para tal, socorremo-nos do subsistema de Aplicação de Recursos Humanos que tem por objectivo saber o que é que as pessoas irão fazer na organização. Este sub-sistema tem a ele associadas actividades tais como a socialização organizacional, desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho humano (Chiavenato, 2004: 211).

Antes de aplicar o novo colaborador é necessário criar condições para o receber e integrar no seio da instituição. Quanto melhor se proceder mais integrada se sentirá a pessoa, isto é, é necessário receber com humanidade e de forma o mais personalizada possível, pois não nos esqueçamos que para o recém-chegado tudo é novo, está a começar a “nascer” para a organização e tem que apreender tudo.

A socialização do indivíduo tem início com o momento da sua admissão na organização. Para haver uma correcta socialização do elemento é necessário dotá-lo de uma série de «ferramentas» básicas que o orientem e facilitem a entrada na organização (período de adaptação), de seguida uma outra série de «ferramentas» que o ajude a adaptar-se e a movimentar-se nesta sua socialização organizacional e, por fim, é necessário avaliar o seu desempenho para validar ou não as metodologias utilizadas.

Uma boa socialização depende também da capacidade que as organizações têm para definir correctamente o que pretendem, isto é, da definição do cargo<sup>5</sup> que as pessoas irão desempenhar. Após a descrição do cargo torna-se necessário definir o que este exige do seu ocupante. Esta é a fase, na qual se vão definir quais as condições que o cargo exige da pessoa para ser correctamente desempenhado. No fundo, *“A descrição define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, enquanto que a análise se preocupa em determinar os factores de especificações (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho).”* (Chiavenato, 1999: 185). Só assim se poderá dizer à pessoa o que é que a organização espera dela. No entanto, para que haja lugar a uma correcta definição é necessário recorrer a um sistema de experimentação e validação que é dinâmico.

---

<sup>5</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).





### **3. Sub-sistema Manutenção**

Michael Porter, citado por Pilar Mosquera (2002: 304)., refere que *“em sua opinião, a união entre indivíduo e organização poderá, tal como no casamento, ser estimulante e permitir que ambas as partes se sintam realizadas; ou deteriorar-se, podendo eventualmente terminar em divórcio. Na maioria dos casos, essa relação baseia-se em acomodações flexíveis e compromissos permanentes, em que as respectivas expectativas face ao outro vão evoluindo.”*

As pessoas, quer se encontrem em grupos ou em organizações, procuram manter sempre a sua identidade e o seu bem-estar, o que faz com que o seu comportamento esteja orientado para a satisfação das suas necessidades pessoais e para o alcance dos seus objectivos. No fundo, a manutenção dos colaboradores numa organização «passa por um casamento», passa pela existência de uma relação de trabalho onde haja uma convergência entre os interesses da organização e os interesses de cada trabalhador (Bilhim, 2006: 295).

*“A organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. ...o empregado espera que a organização se comporte correctamente com ele e opere com justiça.”*, Chiavenato (2006: 166) citando Levinson).

O homem é por natureza um ser sociável que passa grande parte da sua vida a trabalhar na organização e, sentindo-se como uma parte integrante da organização, depende destas para poder sobreviver e, se possível, alcançar o sucesso. As organizações precisam das pessoas para atingir os seus objectivos (produzir bens, etc.) e as pessoas precisam das organizações para atingirem alguns dos seus objectivos, objectivos esses que passam pela satisfação das suas necessidades<sup>6</sup>.

O homem, à medida que satisfaz as suas necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), e por precisar de estar em grupo ou grupos e de neles ser aceite, consciente ou inconscientemente, vai aumentando a sua exigência relativamente às necessidades que carece de ver satisfeitas. Estas necessidades têm origem no desejo das pessoas verem o seu, ego ou de se verem a si mesmas ou perante os outros de uma determinada maneira. Surgem então as necessidades sociais, depois as de estima e por fim as de auto-realização.

Toda esta vontade de ver realizadas as suas necessidades vem mostrar que *“depois de satisfeitas as necessidades básicas (fisiológicas e segurança) é necessário, para motivar o*

---

<sup>6</sup> Necessidades: Iremos considerar as preconizadas por Maslow, conforme referido no corpo do trabalho.



*indivíduo, satisfazer sucessivamente as suas necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização.”* (Câmara, 203: 96), que é o que a pessoa espera que a organização o ajude a conseguir.

Segundo Bilhim (2006: 295-296), os factores que favorecem a manutenção de RH são a realização pessoal, reconhecimento pelos pares, progressão na carreira, estilo de gestão e remuneração. Por sua vez Chiavenato (2004: 291), considera que o sub-sistema de manutenção de recursos humanos tem a si associadas as actividades de compensação (remuneração), benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais.

#### **4. Sub-sistema Desenvolvimento**

Desenvolvimento de RH pode ser entendido como o conjunto de experiências de aprendizagem facultadas pela organização, durante um determinado período de tempo, para proporcionar a melhoria do desempenho e/ou valorização pessoal (Chiavenato, 1999: 323).

Segundo Chiavenato, (2004: 395), o sub-sistema desenvolvimento abarca as tarefas de treino, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento operacional ou organizacional. O treino é entendido como sendo um processo educacional de curto prazo tendo em vista o aumento da performance do colaborador no desempenho das suas actuais funções (Chiavenato, 2004: 402). Por sua vez, o desenvolvimento visa aumentar a qualidade dos colaboradores da organização para que estes ampliem o nível dos seus conhecimentos bem como a sua capacidade de resposta às mudanças que advêm do ambiente em permanente mutação onde se insere a organização. Visa não apenas o cargo actual mas também cargos futuros (Chiavenato, 1999: 322). Já o desenvolvimento organizacional é entendido como uma tarefa a ser levada a cabo pela direcção, numa perspectiva de longo prazo, tendo em vista a melhoria da eficácia da organização.

No entanto, não nos podemos esquecer que as pessoas se constituem como o elemento vivo e inteligente de uma organização possuindo uma enorme capacidade para captar informação, aquisição de novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, pelo que as organizações procuram envidar todos os esforços para desenvolver e incorporar valor nas pessoas para que estas sejam cada vez mais capazes e hábeis na execução das tarefas associadas ao seu cargo actual e futuro (Chiavenato, 2004: 395).



## **5. Sub-sistema Controlo**

Normalmente a palavra controlo está associada a qualquer coisa negativa, sendo interpretada como restrição, coerção, limitação, manipulação, entre outras. No entanto, para o presente caso o entendimento será direccionado para vigilância superior, orientação fiscalizadora, verificação correctiva, conferência, revisão<sup>7</sup>, isto porque *“as organizações não funcionam ao acaso, mas de acordo com determinadas estratégias e planos no sentido de alcançar objectivos definidos.”* (Chiavenato, 2004: 457).

Como qualquer organização é composta por indivíduos que trabalham de uma forma interdependente tendo em vista o cumprimento dos objectivos organizacionais e como têm também que assegurar que os colaboradores agem de acordo com o que se espera deles, é necessário que a organização disponha de um processo capaz de medir o grau de cumprimento ou não dos seus objectivos (Bilhim, 2005: 219). Esse processo é denominado de controlo e *“actua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões, previamente estabelecidos, e funciona de acordo com a informação que recebe.”* (Chiavenato, 1991d): 99). Este processo é cíclico e repetitivo e visa assegurar que tudo decorre de acordo com o planeado e com os objectivos definidos, apontando falhas e erros tendo em vista a sua rectificação para evitar que se repitam (Chiavenato, 2004: 458).

Este processo tem a si associados dois sub-sistemas de controlo de RH, o banco de dados e sistema de informações e o de auditoria de RH, e *“está relacionado com a maneira pela qual os objectivos devem ser alcançados através da actividade das pessoas que compõem a organização.”* (Chiavenato, 1999: 401).

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>



## **APÊNDICE 2 (Lista de Entrevistas Realizadas)**

### **Lista de Entrevistados:**

#### **Marinha:**

##### **ENTREVISTA - 1**

**Contra-Almirante, António José Bonifácio Lopes**

Director do Serviço de Pessoal

##### **ENTREVISTA - 2**

**Capitão-de-mar-e-guerra, José António Peixoto de Queiroz**

Chefe da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção de Serviço do Pessoal

#### **Exército:**

##### **ENTREVISTA - 3**

**Major-General, Rui Manuel da Silva Rodrigues**

Director de Administração de Recursos Humanos

##### **ENTREVISTA - 4**

**Coronel, José Joaquim Freire Martins Lavado**

Comandante da Escola de Sargentos do Exército

#### **Força Aérea:**

##### **ENTREVISTA - 5**

**Major-General, Américo Vilarinho Fernandes Alves**

Director de Pessoal da Força



## ENTREVISTA – 1

**Entrevistado:** Exmº Sr. Contra-Almirante António José Bonifácio Lopes

**Função:** Director do Serviço de Pessoal da Marinha

**Data da Entrevista:** 6 de Março de 2008

**1. Considera que o actual sistema de recrutamento, que recorre apenas a militares, satisfaz as necessidades das Forças Armadas?**

Para as necessidades da Marinha em recrutamento para a categoria de sargento, satisfaz.

**2. Há vantagem em obter Recursos Humanos apenas no interior das Forças Armadas? Quais?**

Há vantagem porque os militares já estão aculturados, já tiveram as suas aptidões e desempenhos avaliados e não necessitam de formação militar.

**3. Considera que o militar deve servir nas Forças Armadas antes de poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos? Quantos anos?**

Considero que o militar deve servir entre 2 a 3 anos antes de concorrer ao CFS.

*4. As Forças Armadas, dentro do recrutamento que têm efectuado apenas o têm feito para o preenchimento de vagas correspondentes aos Quadros Especiais, para cada um dos Ramos. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico, que careceriam de técnicos especializados para lidarem com essas «novidades», devido às especificidades com que estas se nos apresentam. Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à sua experiência ou formação académica adquiridas fora da organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro, continuando a pesar no seu Quadro Especial.*

**Para colmatar estas necessidades específicas considera a necessidade de se poder recorrer ao recrutamento externo?**

No que à Marinha diz respeito e para a categoria de sargento, apenas se prevê o recurso ao mercado civil de enfermeiros para o Regime de Contrato. Não se considera essa hipótese para sargentos do Quadro Permanente (QP).



**5. Em sua opinião, quais as áreas que deveriam ser privilegiadas?**

Apenas a área de enfermagem, como se deduz da resposta anterior.

**6. Considera que o aumento do desemprego na sociedade civil contribui para um aumento do ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Face à especificidade da Marinha, que apenas recorre aos seus militares, considero que não se verifica tal influência.

*7. De acordo com dados no “Estudo no Âmbito do Dia das Forças Armadas”, efectuado pela Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, verifica-se que a maioria dos jovens que pretende prestar serviço nas Forças Armadas apenas possui o 9º ano de escolaridade ou inferior.*

**Perante este dado, e atendendo a que o recrutamento apenas tem sido efectuado no interior das Forças Armadas, considera que o 12º ano é a escolaridade adequada para o ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

A Marinha considera que o 11º ano é o nível adequado para admissão ao CFS.

*8. A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino. Este diploma legislativo foi alterado, em 2005, em consequência do Processo de Bolonha, que reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; e introduz um sistema de créditos.*

*Por sua vez, o Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), refere que estes são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível, à qual não é atribuído qualquer grau académico, apenas créditos.*

**Atendendo a toda esta situação, considera que o facto de que sendo necessário o 12º ano para o ingresso no Curso de Sargentos, e não havendo incremento no grau académico no final do curso, se possa constituir como um obstáculo a uma maior procura de ingresso nesta categoria?**

Como referi, para a admissão ao CFS a Marinha exige o 11º ano. Para o ingresso na categoria de sargento do Quadro Permanente exige o 12º ano. No entanto, considera ser viável a obtenção do nível 4 de qualificação profissional.



**9. A frequência do Curso de Sargentos para o Quadro Permanente deveria originar um grau académico? Se sim, qual?**

---

**10. Se não concorda, de que modo veria que o ensino a ministrar na Escola de Formação de Sargentos equivalesse a uma formação correspondente ao nível 4 de formação profissional?**

---

**11. Atendendo a uma eventual nova perspectiva de carreiras que preconize saídas laterais ao longo da vida, concorda que a formação do Sargento do Quadro Permanente deveria garantir competências compatíveis com a sua aplicabilidade no mercado de trabalho? Quais as vantagens que daí poderiam advir?**

Concordo desde que seja formação certificada e desde que o nível de qualificação seja o 4.

**12. Em que medida é que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência na sua decisão para ingresso na Carreira?**

A existência de uma perspectiva de carreira influencia positivamente a decisão de ingresso na categoria. Considero que na Marinha, bem como nos outros Ramos, a carreira de sargentos está definida.

**13. Como encararia a possibilidade do Curso de Formação de Sargentos poder vir a ser ministrado numa Escola Conjunta, na qual se leccionaria uma parte comum aos três ramos, com duração a determinar, finda a qual, os militares seguiriam para uma parte específica nas respectivas Escolas Práticas?**

Não encaro essa possibilidade devido à especificidade da formação dos sargentos da Marinha.





## ENTREVISTA – 2

**Entrevistado:** Exmº Sr. Capitão-de-mar-e-guerra José António Peixoto de Queiroz

**Função:** Chefe da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção de Serviço do Pessoal

**Data da Entrevista:** 18 de Março de 2008

**1. Considera que o actual sistema de recrutamento, que recorre apenas a militares, satisfaz as necessidades das Forças Armadas?**

Em particular na Marinha tem havido candidatos suficientes para o número de vagas previstas. Estou convicto que nos próximos anos o número de candidatos será mais elevado pela observação das habilitações literárias dos militares incorporados nos últimos três/quatro anos.

**2. Há vantagem em obter Recursos Humanos apenas no interior das Forças Armadas? Quais?**

Sim. Ao nível dos recursos humanos, permite que haja uma progressão na carreira para os militares que desejam servir a Marinha. Ao nível da organização, o recrutamento interno trás vantagens a dois níveis; o know-how que os indivíduos já dispõem e a sua vontade em continuar na Marinha baseada no conhecimento organizacional e dos deveres militares.

**3. Considera que o militar deve servir nas Forças Armadas antes de poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos? Quantos anos?**

Estou de acordo com o que a Marinha pratica actualmente ao nível do recrutamento interno na categoria de sargentos, normalizado através dos despachos do ALM CEMA em vigor. Podem concorrer ao CFS todos os 1MAR QP ou RC, as praças em RC têm de ter no mínimo 4 anos de serviço efectivo em 01OUT no ano de início do respectivo curso.

**4. As Forças Armadas, dentro do recrutamento que têm efectuado apenas o têm feito para o preenchimento de vagas correspondentes aos Quadros Especiais, para cada um dos Ramos. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico, que careceriam de técnicos especializados para lidarem com essas «novidades», devido às especificidades com que estas se nos apresentam. Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à**



*sua experiência ou formação académica adquiridas fora da organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro, continuando a pesar no seu Quadro Especial.*

**Para colmatar estas necessidades específicas considera a necessidade de se poder recorrer ao recrutamento externo?**

O recrutamento externo na Marinha para a categoria de sargento está previsto e regulamentado, em concreto para as áreas técnicas. Nas questões anteriores tenho-me cingido ao universo do CFS das classes homónimas. Para as áreas técnicas, ao nível da manutenção, operação e saúde existem os CFS Electrotécnicos (ET), Maquinistas Navais (MQ) e Enfermeiros (HE, HP), cujos regulamentos prevêm a abertura de concursos externos. Nos últimos anos e porque o número de candidatos tem sido suficiente, só tem sido utilizado o recrutamento interno. A formação destes sargentos é feita na Escola de Tecnologias Navais (ETNA) para os ET e MQ, com resultados bastante positivos e para os HE e HP em escolas superiores de saúde através de protocolos estabelecidos com a Escola de Serviço de Saúde Militar (ESSM).

**5. Em sua opinião, quais as áreas que deveriam ser privilegiadas?**

Considero não existirem áreas a privilegiar. Quer as técnicas quer as da área da saúde são muito relevantes para o desempenho dos meios navais. Cada vez mais estes são tecnologicamente evoluídos, logo necessitam de muita qualidade operacional/técnica para a sua operação/manutenção e em contrapartida as pessoas necessitam da área da saúde como é normal. Com o aumento ao efectivo do navio polivalente logístico, a área da saúde ao nível dos Ramos das FA terá de evoluir na sua vertente de apoio a forças deslocadas. Na Marinha este facto já se verifica nos navios mas numa escala bastante menor.

**6. Considera que o aumento do desemprego na sociedade civil contribui para um aumento do ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Assim devia acontecer e talvez no passado se tenha verificado uma ligação estreita entre estes dois fenómenos. Presentemente e sabendo-se que a taxa de desemprego é a mais elevada dos últimos anos, não se tem verificado um aumento de candidatos (praças) a incorporar na Marinha. Antes pelo contrário, em determinadas épocas do ano não se atinge o número de candidatos para as vagas disponíveis. Como o recrutamento para o CFS, na Marinha, é interno, esta situação irá reflectir-se a médio prazo, quando os incorporados estiverem nas condições de ser admitidos aquele concurso.



7. De acordo com dados no “Estudo no Âmbito do Dia das Forças Armadas”, efectuado pela Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, verifica-se que a maioria dos jovens que pretende prestar serviço nas Forças Armadas apenas possui o 9º ano de escolaridade ou inferior.

**Perante este dado, e atendendo a que o recrutamento apenas tem sido efectuado no interior das Forças Armadas, considera que o 12º ano é a escolaridade adequada para o ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Concordo que o 12.º ano de escolaridade deva ser a habilitação literária mínima para o ingresso na categoria de Sargento. No caso específico da Marinha, os militares com o 11.º ano de escolaridade são admitidos aos CFS classes homónimas e CFS ET/MQ. O CFS ET/MQ, após concluído com aproveitamento é equivalente para todos os efeitos legais a um curso profissional, de nível III. Ao abrigo da legislação em vigor os cursos de nível III conferem equivalência ao 12.º ano e os militares poderão se assim o entenderem, continuar os seus estudos no ensino superior.

8. A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino. Este diploma legislativo foi alterado, em 2005, em consequência do Processo de Bolonha, que reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; e introduz um sistema de créditos. Por sua vez, o Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), refere que estes são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível, à qual não é atribuído qualquer grau académico, apenas créditos.

**Atendendo a toda esta situação, considera que o facto de que sendo necessário o 12º ano para o ingresso no Curso de Sargentos, e não havendo incremento no grau académico no final do curso, se possa constituir como um obstáculo a uma maior procura de ingresso nesta categoria?**

Não, pois no caso específico da Marinha os candidatos ao CFS das classes homónimas e ET/MQ podem candidatar-se com o 11.º ano e o CFS HE/HP conferir o grau de licenciatura.



**9. A frequência do Curso de Sargentos para o Quadro Permanente deveria originar um grau académico? Se sim, qual?**

Não. A formação profissional deverá ter como requisito a especificidade técnica requerida para o respectivo cargo ou o conteúdo funcional da respectiva classe. A actual exigência do 12.º ano para ingresso na categoria de Sargento parece adequada.

**10. Se não concorda, de que modo veria que o ensino a ministrar na Escola de Formação de Sargentos equivalesse a uma formação correspondente ao nível 4 de formação profissional?**

Para efeitos de desempenho de funções, não vejo qualquer vantagem, pois o grau não implica melhor formação específica para as respectivas especialidades. Em termos de incentivo, poderá, eventualmente, contribuir de forma positiva.

**11. Atendendo a uma eventual nova perspectiva de carreiras que preconize saídas laterais ao longo da vida, concorda que a formação do Sargento do Quadro Permanente deveria garantir competências compatíveis com a sua aplicabilidade no mercado de trabalho? Quais as vantagens que daí poderiam advir?**

Em termos sociais é um factor positivo. No entanto é necessário verificar quais os impactos na organização, que se pretende cada vez mais eficaz e eficiente.

**12. Em que medida é que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência no seu processo de recrutamento?**

Presentemente isto já acontece, os militares que concorrem ao CFS sabem quais as vias pelas quais a sua carreira pode evoluir. Mantêm-se na mesma categoria e vão sendo promovidos de acordo com o seu desempenho e as vagas disponíveis até ao posto de sargento-mor. Em alternativa, podem concorrer à admissão a cursos de acesso á categoria de oficial, o que actualmente é possível com a habilitação literária mínima, 12.º ano, através do Curso de Formação de Oficiais do Serviço Técnico (CFOST).



**13. Como encararia a possibilidade do Curso de Formação de Sargentos poder vir a ser ministrado numa Escola Conjunta, na qual se leccionaria uma parte comum aos três ramos, com duração a determinar, finda a qual, os militares seguiriam para uma parte específica nas respectivas Escolas Práticas?**

Muito mal. Esta possibilidade que já foi experimentada com o ensino dos oficiais, não resultou e foi abandonada ao fim de dois anos. Para a formação dos sargentos, que desempenham funções específicas ao nível da operação/manutenção, esta solução levaria a um incremento temporal dos respectivos cursos. A parte comum a equacionar seria no âmbito da formação militar e liderança, que no caso da Marinha e porque o recrutamento para o CFS é interno, seria redundante.



### ENTREVISTA – 3

**Entrevistado:** Exmº Sr. Major-General Rui Manuel da Silva Rodrigues

**Função:** Director de Administração de Recursos Humanos do Exército

**Data da Entrevista:** 28 de Janeiro de 2008

**1. Considera que o actual sistema de recrutamento, que recorre apenas a militares, satisfaz as necessidades das Forças Armadas?**

Neste momento não satisfaz, pois precisávamos de mais Sargentos, principalmente de Primeiros-Sargentos. Como se poderiam obter? Tem a ver com uma perspectiva de carreira, com aquilo que se tem para oferecer e o que quer que tenhamos para oferecer terá que ser mais aliciante do que actualmente.

**2. Há vantagem em obter Recursos Humanos apenas no interior das Forças Armadas? Quais?**

Sim. No imediato, uma vez que a carreira do Sargento dos Quadros Permanentes tem alguma aliciante, o facto da obtenção de Recursos Humanos ser efectuada apenas no interior das Forças Armadas faz com que havendo essa exclusividade seja possível a alimentação do militares em Regime de Voluntario e de Contrato, uma vez que quem quer ser Sargento tem que passar por esta situação.

No entanto, a experiência mostra que não é suficiente. Por isso, é que essa poderá ser uma das razões que levam ao deficit de Sargentos que hoje temos. Pelo que seria bom podermos abrir ao exterior. Quando digo ao exterior, refiro-me às especialidades e competências que o Exército foi perdendo. Nós nos últimos anos, com as mexidas que fizemos, de formação profissional, nomeadamente na EMEL, as dificuldades que existem de articular a formação nas áreas técnicas da electrónica e optrónica e também na área das comunicações fez com que se perdesse *know how* nessas áreas específicas. Daí que eu considero que seria interessante fazermos para os Sargentos o recrutamento directo no mercado de trabalho, sobretudo para as áreas técnicas, tal como se fez para os médicos ou outros especialistas, no caso dos oficiais. Ora, relativamente aos Sargentos temos as áreas da manutenção poderia ser uma saída.

O Grupo de Trabalho das Carreiras apostou nessa abertura. Com a revisão da carreira dos militares das Forças Armadas foi prevista a possibilidade de efectuar uma entrada directa da vida civil para as Escolas de Formação de Sargentos (recrutamento externo).



**3. Considera que o militar deve servir nas Forças Armadas antes de poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos? Quantos anos?**

Não tenho uma opinião muito concreta sobre o tempo a cumprir antes da entrada para a Escola de Sargentos do Exército, se 2, 3 ou 4 anos? No entanto, a alimentação dos Sargentos dos Quadros Permanentes, através do recrutamento interno, constitui-se como mais uma aliciante para os militares em Regime de Voluntário e Regime de Contrato, pelo que considero que, para ser possível explorar todas as potencialidades duma carreira de praças e assim possibilitar uma melhor avaliação dos mesmos, esse tempo não deveria ser inferior a 4 anos.

*4. As Forças Armadas, dentro do recrutamento que têm efectuado apenas o têm feito para o preenchimento de vagas correspondentes aos Quadros Especiais, para cada um dos Ramos. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico, que careceriam de técnicos especializados para lidarem com essas «novidades», devido às especificidades com que estas se nos apresentam. Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à sua experiência ou formação académica adquiridas fora da organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro, continuando a pesar no seu Quadro Especial.*

**Para colmatar estas necessidades específicas considera a necessidade de se poder recorrer ao recrutamento externo?**

O Exército foi perdendo experiência. Por outro lado, os sistemas de comunicações e de informação têm avançado de tal maneira que é muito complicado conseguirmos acompanhar a indústria em termos de desenvolvimento e pela parte da manutenção, nos tempos próximos está fora de questão.

Por exemplo, para a manutenção vamos ter que nos socorrer das empresas civis e do fabricante para a manutenção dos 3º e 4º escalões. Daí, que estar a investir em escolas e em formação, criar técnicos, até face ao volume de equipamentos que temos, que acaba por ser reduzido, não me parece que seja uma boa opção. Se conseguíssemos captar essa mão-de-obra no mercado local seria o ideal, mas tudo depende da capacidade daquilo que tenhamos para oferecer para os chamar para as fileiras.

**5. Em sua opinião, quais as áreas que deveriam ser privilegiadas?**

Áreas técnicas. Pois, são áreas onde temos maior dificuldade de recrutamento e também de concorrer com o mercado de trabalho, pois tratam-se de áreas mais concorrenciais e, ao





mesmo tempo, são também as áreas nas quais se torna mais difícil colocar em funcionamento um sistema de formação.

**6. Considera que o aumento do desemprego na sociedade civil contribui para um aumento do ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Actualmente poder-se-á estar a verificar esse fenómeno. No entanto, já foi mais visível do que actualmente.

A taxa de desemprego tem vindo a crescer, no entanto a procura de ingresso nas Forças Armadas não tem sido proporcional ao aumento do desemprego, isto porque já houve um período em que o número de militares a ingressarem nos Regimes de Voluntário e de Contrato foi maior do que agora. Também poderá estar a acontecer, como o governo tem vindo a apregoar que está a fazer um esforço no apoio social, que os apoios aos desempregados (aqueles que pelo menos vão sendo dados) comecem a não tornar aliciante a entrada nas Forças Armadas.

O que é um facto, é que começamos a ter dificuldade em manter os objectivos estruturais em termos de pessoal. Situação que, mesmo com os elevados índices de desemprego, não tem tendência para regredir. A minha percepção é que actualmente os jovens não estão a encarar as Forças Armadas como uma saída profissional, pelo que considero que actualmente o aumento do desemprego não contribua para uma maior procura.

A minha percepção é a de que os jovens estão a encontrar outras saídas e não estão a procurar o ingresso nas Forças Armadas.

*7. De acordo com dados no “Estudo no Âmbito do Dia das Forças Armadas”, efectuado pela Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, verifica-se que a maioria dos jovens que pretende prestar serviço nas Forças Armadas apenas possui o 9º ano de escolaridade ou inferior.*

**Perante este dado, e atendendo a que o recrutamento apenas tem sido efectuado no interior das Forças Armadas, considera que o 12º ano é a escolaridade adequada para o ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Sim, no entanto, não é uma medida pacífica no Exército. Nós temos que pensar em termos de futuro e uma das coisas que o governo tem estado a anunciar á que quer elevar a escolaridade obrigatória para o 12º ano.



8. A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino. Este diploma legislativo foi alterado, em 2005, em consequência do Processo de Bolonha, que reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; e introduz um sistema de créditos.

Por sua vez, o Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), refere que estes são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível, à qual não é atribuído qualquer grau académico, apenas créditos.

**Atendendo a toda esta situação, considera que o facto de que sendo necessário o 12º ano para o ingresso no Curso de Sargentos, e não havendo incremento no grau académico no final do curso, se possa constituir como um obstáculo a uma maior procura de ingresso nesta categoria?**

Acho que não, porque o ingresso na categoria de Sargento começa a ser encarado como um aspecto económico-financeiro. Pois, existe uma progressão salarial e existe uma carreira. Penso que estas serão as motivações mas também é um facto que existe uma insatisfação crescente nos Sargentos por o Curso da Escola de Sargentos do Exército não lhes acrescentar nada em termos académicos. Neste momento não é um obstáculo mas sim um motivo de insatisfação. É esta insatisfação que deveríamos combater. Por outro lado, também é um mau aproveitamento quando estamos a falar de um militar que já tem alguma experiência e conhecimentos militares e depois entra para uma Escola onde está 2 anos e no final, em termos académicos, está no mesmo patamar.

O que se pode perguntar é o que é que andam a fazer durante estes 2 anos? O que é que estiveram a aprender? Só técnicas militares? É capaz de ser muito curto.

Numa sociedade que está a evoluir no sentido do “canudo” e em que o estatuto académico é cada vez mais importante, esta situação faz com que os Sargentos se sintam cada vez mais insatisfeitos. E esta insatisfação poderá trazer alguns problemas no futuro.

**9. A frequência do Curso de Sargentos para o Quadro Permanente deveria originar um grau académico? Se sim, qual?**

O Exército tem uma postura, embora não pacífica em termos internos, que tem sido bastante aberta. E o que se tem vindo a discutir é que, desejavelmente, a formação do curso deveria apontar para uma licenciatura. O que acontece é que nós, socialmente, não estamos



ainda preparados para que os Sargentos entrem nos Quadros Permanentes com uma licenciatura. Pelo que se está a apontar é para o grau imediatamente superior ao 12º ano de escolaridade (nível 3 de Formação Profissional). O que ficou apontado em documento de redefinição de carreiras é que, em termos de posição do Exército, os Sargentos deveriam sair da Escola de Sargentos do Exército com um grau de formação profissional de nível 4 e que, desejavelmente, todo o sistema de ensino e de formação deveria ser adaptado de acordo com o modelo do Processo de Bolonha para permitir aos Sargentos a construção de uma licenciatura à base de créditos. O ideal seria que, ao saírem da Escola de Sargentos do Exército, já fossem possuidores de um determinado número de créditos para que depois fosse possível organizar o seu caminho “profissional académico” de acordo com uma das seguintes vias:

- Uma, que passaria pela certificação de toda a formação militar de forma a permitir a aquisição de determinado número de créditos que lhes permitam construir uma licenciatura politécnica.
- A outra, em que o Exército teria que identificar os cursos civis com interesse para a instituição e, depois, daria apoio aos Sargentos para que pudessem frequentá-los.

O objectivo, que poderia vir a tornar-se numa condição de promoção, seria que, na altura da promoção a Sargento Chefe, o Sargento obtivesse/já possuísse a licenciatura. Assim, teríamos o edifício completo de acordo com o processo de Bolonha:

- Oficiais, com Mestrado;
- Sargentos, com a Licenciatura (nos postos superiores);
- Sargentos, com nível 4 (saída da Escola de Sargentos do Exército);
- Praças, com o 12º Ano.

Isto porque um dos objectivos do Exército é que algumas das funções actualmente desempenhadas por oficiais dos Quadros Técnicos venham a ser desempenhadas por estes Sargentos com licenciatura. Para tal é necessário efectuar uma série de alterações legislativas.

**10. Se não concorda, de que modo veria que o ensino a ministrar na Escola de Formação de Sargentos equivalesse a uma formação correspondente ao nível 4 de formação profissional?**

Esta é uma solução que agrada ao Exército.



**11. Atendendo a uma eventual nova perspectiva de carreiras que preconize saídas laterais ao longo da vida, concorda que a formação do Sargento do Quadro Permanente deveria garantir competências compatíveis com a sua aplicabilidade no mercado de trabalho? Quais as vantagens que daí poderiam advir?**

Concordo. Há teorias que apontam para a certificação dos cursos que o Exército dá e, assim, a formação que existe chegaria para que o Sargento ficasse com uma certificação tipo licenciatura em Ciências Militares. Só que, na realidade, o Mercado de Trabalho não absorve pessoas com este tipo de formação.

Assim, considero que o caminho passa por verificar as competências de que precisamos para os nossos Sargentos, para a Instituição, e quais é que dão maior equivalência e mais saídas para o mercado civil. É nestas que nós temos que apostar. Além da parte militar temos que efectuar uma construção modular em que a base há-de ser uma competência militar, na área das Ciências Militares, pois este é o nosso negócio. Mas, quando estou a pensar em licenciatura, não posso estar a pensar numa licenciatura apenas militar, devo acrescentar-lhe outras competências compatíveis e reconhecidas exteriormente (p.e. Gestão Logística, Áreas Técnicas, Manutenção, Gestão de Recursos Humanos, entre outras). É utópico pensarmos que conseguimos “montar” um sistema tipo Instituto do Emprego e Formação Profissional militar para conseguir colocar no Mercado Civil os militares “desencantados” com a Organização Militar. Temos é que lhes dar as ferramentas que lhes permitam ir à procura daquilo que pretendem.

**12. Em que medida é que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência no seu processo de recrutamento?**

Se eu tiver uma carreira e a conseguir apresentar ao universo recrutável mostrando-lhes as várias etapas que terão que percorrer e quais as perspectivas que poderão ter (formação, competências, etc.); se eu conseguir “vender” esta perspectiva julgo que esta terá influência no processo de recrutamento, pois, quando uma pessoa vem para uma organização gosta de saber aquilo com que pode contar. No entanto, penso que será difícil e que não se torna muito aliciante mostrar a uma pessoa com um determinado nível de ambição, em termos de carreira de Sargento, que não passará de um nível intermédio em termos militares. Isto porque as pessoas a nível de ambição pretendem ir sempre um pouco mais além. No entanto, o topo da carreira de Sargento, tal como está, não é aliciante. Mas, se conseguirmos criar um sistema que permita transformar os postos superiores de Sargento (Sargento Chefe e Sargento-Mor), dando-lhes uma maior abertura e uma maior



responsabilidade e com um maior nível de realização pessoal, torna-se num aspecto bastante positivo.

**13. Como encararia a possibilidade do Curso de Formação de Sargentos poder vir a ser ministrado numa Escola Conjunta, na qual se leccionaria uma parte comum aos três ramos, com duração a determinar, finda a qual, os militares seguiriam para uma parte específica nas respectivas Escolas Práticas?**

Concordo, e essa é a posição do Exército. Não vejo como se poderá argumentar contra uma solução desse género e não vejo que o facto de não se estar perto dos respectivos equipamentos se possa tornar como um entrave a esta solução. Temos que ver que a base é a mesma, as matérias militares, a legislação, os valores militares, entre outros aspectos, são os mesmos para os três Ramos das Forças Armadas.

A componente escolar também não será muito diferente pelo que não vejo nenhuma razão para que não haja uma Escola única para os três Ramos.

O Exército está aberto para uma solução do género.



## **ENTREVISTA – 4**

**Entrevistado:** Exmº Sr. Coronel Inf José Joaquim Freire Martins Lavado

**Função:** Comandante da Escola de Sargentos do Exército

**Data da Entrevista:** 12 de Fevereiro de 2008

**1. Considera que o actual sistema de recrutamento, que recorre apenas a militares, satisfaz as necessidades das Forças Armadas?**

No que ao Exército diz respeito, julgo que isso é bem notório, pois temos um rácio de nove candidatos para cada vaga. Esta situação permite uma escolha de entre um leque bastante alargado.

**2. Há vantagem em obter Recursos Humanos apenas no interior das Forças Armadas? Quais?**

Há uma vantagem que é notória, que é a do facto destes elementos serem militares, foram avaliados, são apreciados e o próprio Comandante é instado a proceder a um juízo ampliativo e a uma avaliação desse militar para candidatura ao Curso de Formação de Sargentos. Há como que uma garantia prévia da qualidade dos militares que se candidatam ao Curso de Formação de Sargentos e, até ao momento, esse número de candidaturas tem sido suficiente.

**3. Considera que o militar deve servir nas Forças Armadas antes de poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos? Quantos anos?**

O militar deve ter, de acordo com o que foi considerado pela Escola de Sargentos do Exército, um tempo mínimo, para além do período de formação específica. Deve ter que passar pelo menos um ano nas Unidades, propriamente ditas, por forma a que ele tenha alguma experiência e para que também o próprio Comandante, que é instado a proceder à sua avaliação, possa ter um tempo mínimo para poder ter uma percepção do real valor desse militar.

**4. As Forças Armadas, dentro do recrutamento que têm efectuado apenas o têm feito para o preenchimento de vagas correspondentes aos Quadros Especiais, para cada um dos Ramos. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico, que careceriam de técnicos**



*especializados para lidarem com essas «novidades», devido às especificidades com que estas se nos apresentam. Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à sua experiência ou formação académica adquiridas fora da organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro, continuando a pesar no seu Quadro Especial.*

**Para colmatar estas necessidades específicas considera a necessidade de se poder recorrer ao recrutamento externo?**

Eu considero, à priori, que nas Forças Armadas, os cursos de formação deveriam possuir uma base alargada e mínima que garantissem, na realidade, o desempenho futuro destes militares.

Não conseguimos abarcar todo o universo de formações e de desempenhos futuros e alguns são específicos e que só mais tarde, após o curso de formação, é que nós nos apercebemos, fruto do desenvolvimento tecnológico, da conjuntura existente, de outros desenvolvimentos que nos permitem, eles sim, poder vir a ser considerados como importantes e, nestas circunstâncias, temos que nos socorrer daquilo que existe e arranjar modos de poder suprir essas mesmas necessidades. Mas, à priori, o Curso de Formação de Sargentos, desde que estejam equacionadas essas necessidades de formação, tende, neste caso, a contrapor todas as que são as reais necessidades para um desempenho imediato, pois a tecnologia está em permanente actualização e é dentro desta base que equacionaria a resposta a esta pergunta.

##### **5. Em sua opinião, quais as áreas que deveriam ser privilegiadas?**

Isto teria que ser objecto de um estudo, pois, os curricula dos diversos cursos devem ser revistos de tempos a tempos, para o ajustamento à realidade do dia-a-dia resultantes de evoluções várias que existam. Deve ser equacionado aquilo que é essencial e o que poderá ser acessório, apesar de também importantes, e são essas áreas acessórias, que podem ser não estritamente militares, que poderemos absorver externamente.

##### **6. Considera que o aumento do desemprego na sociedade civil contribui para um aumento do ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Penso que nos últimos anos a história não nos tem dito isso. Porque o nível do emprego, a não ser nos últimos dois anos, tem crescido para valores do dobro de há dois anos, estando agora na ordem dos 8%, e, nessa perspectiva não tem subido, tem-se mantido estável, o número de candidatos ao Curso de Formação de Sargentos em que o rácio tem sido de 8/9





candidatos para cada vaga existente, pelo que, olhando para este indicador, não poderemos concluir que o desemprego esteja a ter influência no número de candidatos ao Curso.

*7. De acordo com dados no “Estudo no Âmbito do Dia das Forças Armadas”, efectuado pela Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, verifica-se que a maioria dos jovens que pretende prestar serviço nas Forças Armadas apenas possui o 9º ano de escolaridade ou inferior.*

**Perante este dado, e atendendo a que o recrutamento apenas tem sido efectuado no interior das Forças Armadas, considera que o 12º ano é a escolaridade adequada para o ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Penso que sim, e aqui fazia uma comparação internacional ao nível de formação. Actualmente, o ensino de formação obrigatório na Europa está quase considerado como sendo o 12º ano e, nalguns casos, o 13º ano de escolaridade. Em Portugal ainda não o é, mas com aquilo que é o plano de educação e formação até 2010, com as novas tipologias de educação e formação, pretende-se que na realidade, embora não sendo explicito esse mesmo desígnio, que 1 milhão de activos, em Portugal, em 2010, obtenha o 12º ano de escolaridade. Este milhão de activos corresponderá à população juvenil que terá que obter essa tal escolaridade, e se não se tratar da totalidade, estará muito próximo dos 100%, dentro daquilo que tem sido a natalidade e a evolução das idades e das formações em causa.

*8. A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino. Este diploma legislativo foi alterado, em 2005, em consequência do Processo de Bolonha, que reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; e introduz um sistema de créditos.*

*Por sua vez, o Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), refere que estes são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível, à qual não é atribuído qualquer grau académico, apenas créditos.*

**Atendendo a toda esta situação, considera que o facto de que sendo necessário o 12º ano para o ingresso no Curso de Sargentos, e não havendo incremento no grau**



**académico no final do curso, se possa constituir como um obstáculo a uma maior procura de ingresso nesta categoria?**

Eu não considero isso. Pois só após a existência de um perfil do Sargento dos Quadros Permanentes. Nessa perspectiva, esse perfil ditar-nos-á determinados parâmetros, independentemente de quais sejam as formações que venham a ser consideradas e o seu nível.

Como estamos a tentar terminar o estudo do perfil, só depois será possível determinar qual a formação a considerar para esses desempenhos, e que também esses desempenhos venham a ser incluídos no estudo.

Há a salientar o facto, de que, nos últimos anos, não tem havido qualquer evolução no grau académico que é dado aos militares que ingressam na Escola de Sargentos do Exército. Nessa perspectiva, não me parece correcta tal situação, e por tal motivo foi lançado o estudo para tentar dar uma resposta cabal a essa temática.

**9. A frequência do Curso de Sargentos para o Quadro Permanente deveria originar um grau académico? Se sim, qual?**

---

**10. Se não concorda, de que modo veria que o ensino a ministrar na Escola de Formação de Sargentos equivalesse a uma formação correspondente ao nível 4 de formação profissional?**

---

**11. Atendendo a uma eventual nova perspectiva de carreiras que preconize saídas laterais ao longo da vida, concorda que a formação do Sargento do Quadro Permanente deveria garantir competências compatíveis com a sua aplicabilidade no mercado de trabalho? Quais as vantagens que daí poderiam advir?**

As nossas competências é que têm que ser absorvidas e reconhecidas pelo mercado de trabalho. As competências são transversais, a forma como nós as mobilizamos é que são de modo diferente, ou como nós, a um dado momento, mobilizamos para. Um mecânico de carros de combate, por exemplo, tem de obter conhecimentos gerais de mecânica, embora tenha o seu desempenho nos carros de combate, mas não quer com isto dizer que não lhe venham a ser reconhecidas determinadas competências ao nível da mecânica, senão a totalidade. Tem que haver um trabalho muito próximo, já começou a ser feito ao nível do



PEFEX, no sentido de inserir as competências dos militares no Catálogo da Agência Nacional das Qualificações como Profissões similares, ou, no mínimo, incluir as competências dos militares num sentido restrito. Uma das duas circunstâncias está a ser trabalhada para que tal suceda.

**12. Em que medida é que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência no seu processo de recrutamento?**

Se todos nós virmos o mundo cor-de-rosa, queremos abraçá-lo. Se virmos a situação de forma diferente, poderá haver alguns entraves, pelo que se alguém definir regras que, à priori, sejam facilitadoras para que alguém concorra para as abraçar, é mais convidativo.

**13. Como encararia a possibilidade do Curso de Formação de Sargentos poder vir a ser ministrado numa Escola Conjunta, na qual se leccionaria uma parte comum aos três ramos, com duração a determinar, finda a qual, os militares seguiriam para uma parte específica nas respectivas Escolas Práticas?**

Penso que a curto prazo esse passo terá que ser dado. É uma realidade que, tal como se ouviu falar acerca da fusão das Academias Militares, deve ser uma fusão a nível transversal. Há uma vertente militar transversal que permite equacionar uma formação conjunta e, aí sim, as especificidades serem separadas e até poderem ser ministradas nos mesmos espaços físicos. Em termos de gestão de pessoal, em termos de gestão **de** espaços, em termos de gestão de encargos financeiros, penso que só temos a ganhar e também a ganhar em desempenhos futuros, pois passa a haver um entrosamento interpessoal, que de momento está um pouco afastado e que só em postos mais elevados, nomeadamente de Oficial superior, **no que aos oficiais diz respeito** é que se começa a interagir. Eu ainda tive a felicidade de ter Pilotos Aviadores na Academia Militar e reconheço as vantagens que daí advieram para os bons relacionamentos e bons desempenhos que possamos ter no dia-a-dia, situação que as gerações mais novas têm estado privadas e, como tal, penso que é importantíssimo que se retome esse mesmo ponto de vista.



## ENTREVISTA - 5

**Entrevistado:** Exmº Sr. Major-General Américo Vilarinho Fernandes Alves

**Função:** Director de Pessoal da Força Aérea

**Data da Entrevista:** 4 de Março de 2008

**1. Considera que o actual sistema de recrutamento, que recorre apenas a militares, satisfaz as necessidades das Forças Armadas (Força Aérea)?**

Sim, considero que o actual sistema de recrutamento serve os interesses do Ramo.

**2. Há vantagem em obter Recursos Humanos apenas no interior das Forças Armadas? Quais?**

Naturalmente que há vantagens, embora também existam desvantagens. Em termos de vantagens há o facto de nós já conhecermos o militar, bem como o militar também já se encontrar perfeitamente integrado na Instituição. Relativamente às desvantagens, temos um universo de recrutamento não só mais restrito, como também afectado pelo nível de sucesso no recrutamento realizado a montante, destinado à categoria de praça.

**3. Considera que o militar deve servir nas Forças Armadas antes de poder concorrer ao Curso de Formação de Sargentos? Quantos anos?**

Consideramos que é vantajoso admitir militares já com alguma experiência militar. A Força Aérea, de acordo com as suas normas, considera que o militar deverá ter, pelo menos, dois anos de desempenho de funções, após o período de instrução complementar.

*4. As Forças Armadas, dentro do recrutamento que têm efectuado apenas o têm feito para o preenchimento de vagas correspondentes aos Quadros Especiais, para cada um dos Ramos. Contudo, actualmente, existem uma série de novas necessidades originadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico, que careceriam de técnicos especializados para lidarem com essas «novidades», devido às especificidades com que estas se nos apresentam. Tal responsabilidade tem recaído sobre elementos que, devido à sua experiência ou formação académica adquiridas fora da organização, se têm ocupado desses assuntos a tempo inteiro, continuando a pesar no seu Quadro Especial.*



**Para colmatar estas necessidades específicas considera a necessidade de se poder recorrer ao recrutamento externo?**

A Força Aérea apenas vê essa necessidade nos Oficiais. Para os Sargentos não se considera essa necessidade, pois as áreas consideradas requerem que o militar possua uma Licenciatura (Oficiais em Regime de Contrato ou dos Quadros Permanentes).

**5. Em sua opinião, quais as áreas que deveriam ser privilegiadas?**

Não se consideram áreas com interesse para a Força Aérea.

**6. Considera que o aumento do desemprego na sociedade civil contribui para um aumento do ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Naturalmente, penso que há uma relação directa. Pois, sempre que surge uma maior dificuldade em encontrar um emprego no mercado civil, considera-se que há uma maior procura de ingresso nas Forças Armadas, inicialmente para Praça e dois a três anos depois esse efeito faz-se sentir no ingresso para os cursos de Sargentos.

*7. De acordo com dados no “Estudo no Âmbito do Dia das Forças Armadas”, efectuado pela Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, verifica-se que a maioria dos jovens que pretende prestar serviço nas Forças Armadas apenas possui o 9º ano de escolaridade ou inferior.*

**Perante este dado, e atendendo a que o recrutamento apenas tem sido efectuado no interior das Forças Armadas, considera que o 12º ano é a escolaridade adequada para o ingresso no Curso de Formação de Sargentos?**

Em relação à Força Aérea, temos já uma grande quantidade de Praças com o 12º ano. Apesar de no passado terem sido admitidos militares com o 9º ano, para praça, actualmente está a ser exigido pelo menos o 11º ano de escolaridade. Devido à existência de um número considerável de Praças que possuem apenas o 9º ano, a Força Aérea tem duas vias para ingresso no Curso de Formação de Sargentos, uma para os que possuem o 9º ano (duração de 3 anos) e uma outra para os possuidores do 12º ano (1 ano). No entanto, considera-se que, no mínimo, deverá vir a ser exigido o 12º ano, modelo formativo que talvez veja já o seu início no concurso a lançar em finais de 2008, destinado ao ano lectivo 2009-2010.



8. A Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Ensino (LBSE), estabelece as regras gerais que regulam todos os níveis de ensino. Este diploma legislativo foi alterado, em 2005, em consequência do Processo de Bolonha, que reestrutura o ensino superior em três ciclos; Estabelece a existência de três graus; e introduz um sistema de créditos.

*Por sua vez, o Decreto-Lei 88/2006, de 23 de Maio, Cursos de Especialização Tecnológica (CET), refere que estes são cursos curtos, de formação pós-secundária não superior, que visam conferir qualificação profissional de nível 4. Esta formação caracteriza-se por ser uma formação técnica de alto nível, à qual não é atribuído qualquer grau académico, apenas créditos.*

**Atendendo a toda esta situação, considera que o facto de que sendo necessário o 12º ano para o ingresso no Curso de Sargentos, e não havendo incremento no grau académico no final do curso, se possa constituir como um obstáculo a uma maior procura de ingresso nesta categoria?**

Não, julgo que não se irá constituir como um obstáculo para o ingresso na categoria. No entanto, considera-se que, indo ao encontro do que está a ser previsto ao nível ministerial, dentro de poucos anos os Sargentos das Forças Armadas Portuguesas terão, no final do seu curso, uma licenciatura. Esta situação decorre das alterações preconizadas pelo Processo de Bolonha.

**9. A frequência do Curso de Sargentos para o Quadro Permanente deveria originar um grau académico? Se sim, qual?**

Sim, uma licenciatura.

**10. Se não concorda, de que modo veria que o ensino a ministrar na Escola de Formação de Sargentos equivalesse a uma formação correspondente ao nível 4 de formação profissional?**

---

**11. Atendendo a uma eventual nova perspectiva de carreiras que preconize saídas laterais ao longo da vida, concorda que a formação do Sargento do Quadro Permanente deveria garantir competências compatíveis com a sua aplicabilidade no mercado de trabalho? Quais as vantagens que daí poderiam advir?**



Concordo. Esse é o objectivo que se procura atingir. Pretende-se que um militar, em qualquer altura da sua carreira, caso pretenda, possa sair e estar habilitado a trabalhar no mercado civil. No entanto, esta situação depende muito do quadro a que o militar pertence, bem como da certificação profissional obtida e, como tal, considera-se que se deverá ter o cuidado de dotar o militar com valências equivalentes ao mercado civil. Mas, não nos podemos esquecer de qual é a missão das Forças Armadas: não se pode correr o risco de diminuir a prontidão operacional ao abrir vias de saída opcionais que apenas tenham em conta os interesses individuais. Assim, considero que é muito positiva uma situação deste género, mas há que ter em atenção as necessidades das Forças Armadas.

**12. Em que medida é que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência na sua decisão para ingresso na Carreira?**

Desde que o militar tenha ambição, terá que haver uma carreira que seja aliciante. Esta só será aliciante se estiver estruturada de forma a ser harmonicamente desenvolvida, não existindo constrangimentos desmotivadores, tanto no que respeita às perspectivas de promoção como no tocante ao leque de funções específicas a desempenhar.

**13. Como encararia a possibilidade do Curso de Formação de Sargentos poder vir a ser ministrado numa Escola Conjunta, na qual se leccionaria uma parte comum aos três ramos, com duração a determinar, finda a qual, os militares seguiriam para uma parte específica nas respectivas Escolas Práticas?**

Pela minha experiência e visão considero que o conjunto faz todo o sentido em termos operacionais, em termos de economias de escala, de rentabilização de recursos e ainda mais num país pequeno como o nosso.

Julgo que, num futuro próximo, tal situação será uma realidade, uma vez que, para além de todos os outros benefícios que possa trazer, tem um que é evidente: a economia de recursos.

No entanto, apesar da resposta ser afirmativa, há que salvaguardar as especificidades e tradições próprias de cada um dos ramos, evitando que haja uma hegemonia de um ramo em relação aos outros. Há que fazer uma escola onde as “coisas” sejam feitas verdadeiramente em conjunto e não apenas juntamente. Nestas condições considero que deverá existir uma Escola





### APÊNDICE 3 (Vantagens e Desvantagens das Formas de Recrutamento Interno e Externo)

O recrutamento envolve um processo que varia de organização para organização. Assim, este pode ser interno, externo ou misto.

De seguida apresentam-se as vantagens e inconvenientes de cada um destes tipos de recrutamento (Chiavenato, 2004: 175-180).

**Quadro I - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mais económico em termos monetários e de tempo (os custos com a prospecção de candidatos, com empresas de selecção, a atribuição de remuneração motivante, entre outros).</li><li>■ Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos e evita as demoras com o próprio processo de selecção.</li><li>■ Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas.</li><li>■ Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidades de carreira.</li></ul> <p>6. ■ Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências.</p> <p>■ Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos.</li><li>■ Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguem o desenvolvimento das carreiras.</li><li>■ Princípio da incompetência<sup>1</sup>.</li><li>■ Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador.</li><li>■ A fixação do <i>modus vivendi</i> instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação.</li><li>■ Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).</li></ul>

<sup>1</sup> “Princípio de Peter” proposto por Laurence Johnston Peter, que afirma que, um indivíduo vai sendo promovido até atingir a incompetência, logo todas as posições na hierarquia tendem a ser ocupadas por incompetentes (Chiavenato, 2004: 176).



**Quadro II - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Entrada de “sangue” novo (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa.</li><li>■ Renova e enriquece as pessoas da organização</li><li>■ Aproveita os investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos</li><li>■ Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho</li><li>■ Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno.</li><li>■ Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos.</li><li>■ É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa.</li><li>■ Pode afectar a política salarial da empresa.</li><li>■ Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.</li></ul>

Devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo há muitas empresas que optam pelo recrutamento misto (Chiavenato, 2004: 180).



## **APÊNDICE 4 (Admissão de Sargentos RC para o Curso de Enfermagem)**

### **SEQUÊNCIA CRONOLÓGICA DO PROCESSO**

**21Mar02-** Despacho 48/CEME que em adiantamento ao Despacho 156/01, de 16Jul01, do GEN CEME, determina que o contrato dos Sargentos Enfermeiros em RC seja de 6 anos;

**05Mai02-** Despacho de S. Ex<sup>o</sup> a o GEN CEME, que cria 25 vagas para o Curso de Licenciatura de Enfermagem na ESSM, com destino aos QP e 10 vagas para o mesmo Curso para o Regime de Contrato;

**15Mai02-** Nota 359/PE da DP/EME- Comunica o Despacho supra ao Comando Pessoal, Comando de Instrução, Comando Logística e ESE, dá conhecimento também à RPMP, RPMNP/DAMP, DSS, DR e ESSM;

**15Mai02-** Nota 360 da DP/EME- Comunica que as Normas de Admissão ao 31<sup>o</sup> Curso de Sargentos 2002/2003 se encontram em fase final de elaboração, a fim de serem submetidas a despacho de S. Ex<sup>a</sup> o GEN CEME;

**21Mai02-** Reunião na DP/EME- Acordado que a Escola Prática de Infantaria (EPI) será o centro de instrução e que a Instrução Básica se inicia em 09Set e termina em 11Out02 (RPMNP teve conhecimento pela RPMP através da sua Nota 4574 de 23Mai02);

**26Jun02-** Mensagem nº 14231 da RPMNP/DAMP, para todas as U/E/O, referindo que por Despacho de 14Jun02 foram aprovadas as Normas de Admissão e Selecção dos Candidatos ao Curso de Enfermagem regime RC. Solicita a sua divulgação;

**14Ago02-** Nota da DP/EME, para a DAMP, com conhecimento à DR, que refere o modelo de contrato a vigorar para os militares destinados ao curso de enfermagem RC;

**03Set02-** Nota 805/RI/Direcção de Instrução do Comando da Instrução para a EPI, com conhecimento à DP/EME, ESSM e à RPMNP/DAMP, enviando as Normas de Admissão ao Curso de Enfermagem em RC;

**10Set02-** Fax da EPI que informa os nomes dos instruendos incorporados em 09Set02.

**16Set02-** Nota nº 426/GPC/02 do CCS Lisboa para todos os CR, com informação à DR, CPAE e DAMP, enviando os processos dos candidatos submetidos às Provas de Classificação e Selecção (PCS) em 02Set02;

**10Out02-** Fax 775 da EPI para a DR, com conhecimento à DAMP, em que envia uma relação com a classificação da instrução básica, respeitante aos soldados instruendos com destino ao Curso de Enfermagem em RC (eram 24);



**11Out02-** Nota 707/IP da DP/EME indica vagas adicionais (9) para o curso de enfermagem RC;

**16Out02-** Fax 03.636 da Repartição de Reserva Especial/DR, que envia a relação de recrutas seleccionados para o curso de enfermagem. Indica que a instrução complementar inicia-se na ESSM em 21Out02. Indica que face a não terem sido preenchidas 9 das 25 vagas atribuídas ao QP as mesmas passam para o RC, perfazendo 19. Indica ainda que a listagem de recrutas seleccionados foi homologada por Despacho de 14Out02 do Exmo TGEN Cmdt do Pessoal;

**21Out02-** Graduação por parte da RPMNP/DAMP dos militares (19) que iniciaram a instrução complementar;

**30Out02-** Nota 23003 da RPMNP/DAMP para a DP/EME com conhecimento à ESSM e ESE, transmitindo o Despacho de 18Out02 do Exmo MGEN DAMP, que refere: que deve ser chamado à atenção para a indispensabilidade de ser definido o montante da indemnização em caso de rescisão, por parte dos Sargentos de Enfermagem RC;

**31Jul06-** Terminaram 16 Enfermeiros RC, sendo promovidos a 2º Sargento RC;

**31Jul07-** terminaram 3 Enfermeiros RC, sendo promovidos a 2º Sargento RC.



NORMAS DO CONCURSO DE ADMISSÃO E SELECÇÃO DOS CANDIDATOS AO  
CURSO DE ENFERMAGEM COM DESTINO À ESPECIALIDADE 536-  
ENFERMEIRO EM REGIME DE CONTRATO

REF<sup>a</sup>: LSM E RLSM

1. INTRODUÇÃO

- a. Estas normas aplicam-se exclusivamente aos candidatos ao curso de enfermagem com destino à especialidade 536- S Enfermeiro em regime de contrato, estando previstas 10 (dez) vagas;
- b. O concurso de admissão e selecção dos candidatos ao curso de enfermagem com destino à especialidade 536- S Enfermeiros em regime de contrato consta de duas fases:
  - (1) Provas de Classificação e Selecção (PCS), a realizar nos Centros de Selecção;
  - (2) Instrução Militar (período experimental, nos termos dos artigos 25º e 28º, n.º 4, da LSM) compreende:
    - (a) A Instrução Básica (IB) com a duração de cinco semanas, que terá lugar num centro de instrução (ESCOLA PRÁTICA DE INFANTARIA), após a incorporação e antes da instrução complementar;
    - (b) A Instrução Complementar (IC), que comportará o Curso de Licenciatura em Enfermagem, com duração de 4 anos na Escola de Serviço de Saúde Militar (ESSM);
    - (c) Os candidatos fazem entrega dos respectivos documentos no Centro de Selecção onde realizam a inspecção.

2. CONDIÇÕES DE ADMISSÃO:

- a. Ter a nacionalidade portuguesa;
- b. Possuir, entre 18 e 24 anos de idade, até 31 de Dezembro de 202;
- c. Possuir aptidão psicológica adequada à especialidade;
- d. Não estar inibido ou interditado do exercício de funções públicas;
- e. Não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efectiva;
- f. Ser candidato civil, na reserva de recrutamento e possuidor de situação militar regularizada (ter efectuado o recenseamento militar e comparecido às PCS se para tal tiver sido convocado);



- g. Possuir o 12º ano de escolaridade ou habilitações legalmente equivalentes, podendo contudo serem aceites candidaturas sem as habilitações adquiridas, ficando os candidatos condicionados à apresentação, em tempo útil, dos documentos comprovativos (10º, 11º e 12º);
- h. Possuir classificação igual ou superior a 10 valores nas provas específicas de Biologia, Psicologia ou Filosofia, de acesso ao ensino superior, realizadas na 1ª ou na 2ª fase;
- i. Ter pelo menos 1.60 m ou 1.55m de altura, conforme seja do sexo masculino ou feminino, confirmado pela Junta Médica (JM).

### 3. SELECÇÃO E ORDENAÇÃO DE CANDIDATOS:

- a. Aos candidatos, após a conclusão da IB, com aproveitamento, é-lhes atribuída uma nota referente à sua frequência, que terá a validade de um ano e que será calculada através da aplicação da seguinte fórmula:

$$CFS (IB) = (DF + MP + ME) / 3$$

em que:

CFS (IB)- Curso de Formação de Sargentos (Instrução Básica)

DF- Desembaraço Físico

MP- Mérito Pessoal

ME- Mérito Escolar

- b. Apuramento e selecção final:

- (1) Os candidatos aprovados na IB, são ordenados por ordem decrescente da respectiva classificação final, com aproximação às centésimas, obtidas pela nota de candidatura e calculada através da aplicação da fórmula:

$$NC = 0.70 \times CA + 0.30 \times IB$$

em que

NC- Nota de Candidatura;

CA- Classificação de acesso ao ensino superior;

IB- Nota da Instrução Básica.

- (2) Conforme está previsto a classificação ao acesso ao ensino superior é determinada da forma seguinte:
  - 40% na prova específica;
  - 60% nos 10º, 11º e 12º anos;
  - Sendo para o 12º anos 40% e para o 10º e 11º anos 30% cada.



- (3) O preenchimento das vagas será feito dando prioridade aos candidatos com nota de candidatura mais elevada e que obedeçam a todos os requisitos definidos nestas normas;
- (4) A lista homologada inclui um contingente de reserva de candidatos aptos que, não tendo sido convocados por falta de vaga, servirão para preencher as desistências que vierem a verificar-se num período de 5 (cinco) dias úteis após o início do curso;
- (5) Para efeitos de desempate entre candidatos, com a mesma NC, atender-se-á às seguintes prioridades:
  - 1º- Maior classificação de acesso ao ensino superior;
  - 2º- Maior classificação na IB.
- (6) A lista de ordenação dos candidatos é homologada pelo Comando de Pessoal.

#### 4. INSTRUÇÕES DE COORDENAÇÃO

- a. Apesar de estarem previstas dez vagas serão incorporados trinta mancebos;
- b. Critério de nomeação para a frequência da IB:
  - (1) Ter sido considerado APTO nas PCS;
  - (2) Ser possuidor dos requisitos específicos referidos em 2;
  - (3) Ter a nota mais elevada na candidatura ao ensino superior;
  - (4) Ter menor idade;
- c. Documentos a entregar:
  - (1) Fotocópia do Bilhete de Identidade actualizado;
  - (2) Certificado de registo criminal emitido nos três meses que precedem a data de entrega;
  - (3) Certificado de habilitações literárias do 10º ano de escolaridade;
  - (4) Certificado de habilitações do 11º ano de escolaridade;
  - (5) Certificado de habilitações do 12º ano de escolaridade ou comprovativo de matrícula nesse ano, para os candidatos que o estão a frequentar no ano em curso;
- d. Disposições diversas:
  - (1) Os candidatos que não apresentem, em tempo útil algum dos documentos prevista em 4.c. não obtenham a classificação de 10 (dez) valores no exame das disciplinas específicas serão eliminados;





- (2) Os candidatos que não obtenham aproveitamento durante o período da IB, passam obrigatoriamente à situação de Reserva de Recrutamento, nos termos do nº 1 do artigo 47º do RLSM;
- (3) Os candidatos que tenham obtido aproveitamento durante o período da IB, mas que não tenham sido admitidos ao Curso de Licenciatura em Enfermagem (CLE), são abrangidos pelo disposto no nº 2 e 3 do artigo 48º do RLSM, isto é, o Exército pode rescindir unilateralmente o contrato mediante comunicação escrita fundamentada e apresentada com antecedência mínima de cinco dias;
- e. Remuneração e designações durante a frequência da IB e IC:
  - (1) Na IB, os candidatos serão designados por Soldados Instruendos e auferem a remuneração base de 142,66 euros;
  - (2) Na IC, os candidatos serão designados por Segundos-Furrieis graduados e auferem a remuneração base de 432,66 euros;
- f. Calendário das actividades:
  - (1) Até 04 de Setembro de 2002, terão que estar concluídas as PCS, bem como a entrega dos documentos (certificado de habilitações literárias dos 10º, 11º, 12º anos de escolaridade e provas específicas);
  - (2) De 09 de Setembro a 11 de Outubro de 2002, realiza-se na Escola Prática de Infantaria a IB;
  - (3) De 14 a 18 de Outubro de 2002, proceder-se-á à homologação da lista dos candidatos admitidos à ESSM.
  - (4) Em 21 de Outubro de 2002 iniciar-se-á o ano lectivo na ESSM.



## **APÊNDICE 5 (Exemplos da Sociedade Civil)**

### **1. Grupo Jerónimo Martins**

Considera-se que nesta organização a categoria de sargento tem equiparação à de chefe de secção (chefe de armazéns e de secretarias, entre outras. O chefe de secção, no grupo, absorve as funções de executante e supervisor.

Relativamente ao recrutamento, a “Jerónimo Martins”, recorre apenas ao recrutamento interno. Quando pretende obter pessoas para as áreas administrativa e operacional, procura promover os colaboradores mais antigos, mais experientes e mais habilitados. Habitualmente a “Jerónimo Martins”, antes da nomeação de uma determinada pessoa para um determinado cargo, procura providenciar a formação adequada para o desempenho dessa função. O recrutamento é interno porque também se constitui como um estímulo e uma competição interna saudável.

Grande parte dos negócios do grupo, advêm da componente logística e também nestas áreas recorre, em primeiro lugar, ao recrutamento interno e apenas quando tal não é possível, ao recrutamento externo. Para tal, a empresa publicita esta necessidade de pessoal recorrendo a anúncios em jornais de maior tiragem, de forma anónima. Após um rigoroso processo de selecção a pessoa é contratada, à experiência, por um mês, findo o qual é dado um parecer pelo respectivo chefe de departamento. Parecer que é vinculativo para a continuidade ou não deste «colaborador à experiência», podendo inclusive, caso continue, ter entrada para outro nível hierárquico.

O grupo “Jerónimo Martins” está situado numa zona (Azambuja) de pleno emprego, onde os RH são insuficientes para as necessidades de todas as empresas, fazendo com que se contratem colaboradores não especializados e sem habilitações. Grande parte dos colaboradores possui apenas o 9º ano de escolaridade ou inferior (62%). No entanto, o grupo está empenhado em ministrar a todos uma formação equivalente ao 9º ano. Mesmo os chefes de secção possuem habilitações que não chegam ao 10º ou 11º ano e, para já, não existe uma aposta no sentido de lhes ser proporcionada a equivalência ao 12º ano<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrevistado: José Luís Ferreira, Director Nacional de Logística, Sistemas de Informação e Consultor na área de RH.



## **2. Hotel Sheraton Lisboa**

As funções de Sargento, para unidades hoteleiras de dimensão internacional, sujeitas a rigorosos critérios de gestão, poderão encontrar correspondência nas funções de supervisão (p.e. chefe de sala, chefe de cozinha, chefe de recepção, chefe de alojamentos).

Aqui, a escolha do sistema de recrutamento varia de departamento para departamento, tendo em atenção a especificidade técnica da função a desempenhar. Isto é, se se procura recrutar alguém para uma área muito técnica (p.e. chefe de cozinha), recorrem ao recrutamento externo, pois, normalmente são áreas que carecem de uma formação bastante alargada e de enorme especialização. Para os departamentos menos técnicos, o recrutamento privilegiado é o interno, não descurando o externo. Foram indicadas como vantagens do recurso ao recrutamento interno, os menores custos de recrutamento, a prática de salários mais baixos, maior motivação dos colaboradores e o conhecimento da cultura da organização. Por outro lado, o recrutamento externo tem a vantagem de trazer novas ideias e experiências. Contudo, a este tipo de recrutamento estão associados custos mais elevados relativos ao processo de recrutamento e aos salários.

Relativamente à escolaridade verifica-se que a maior parte dos colaboradores desta unidade hoteleira possuem o 9º ano de escolaridade (37%). No universo em análise, verifica-se que todos possuem o 12º ano de escolaridade (via profissional), dos quais (43%) o obtiveram durante a sua permanência no hotel. Por fim refira-se que aquando da abertura de algum concurso para preenchimento de alguma vaga, se verifica que a grande maioria dos candidatos apenas possui o 9º ano de escolaridade ou então, são possuidores de formação universitária (gestão hoteleira), em ambos os casos, sem qualquer experiência profissional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Entrevistado: Dr. Paulo Alcobia, Director de Recursos Humanos do Hotel Sheraton Lisboa.



### **3. Autoeuropa**

A organização do grupo, tal como nas FA, é altamente hierarquizada. As funções que se poderão equiparar às de Sargento são funções de supervisão e chefia, sendo os seus detentores altamente respeitados dentro da empresa. Para atingir o cargo, necessitam de inúmeros cursos de especialização e anos de experiência dentro da organização. Constituem o elo de ligação, a todos os níveis, entre as chefias e os operários e, qualquer operário não fala com as chefias sem a presença do chefe de secção ou área.

O recrutamento é essencialmente interno mediante duas condições: formação e anos de experiência. Escolhem os melhores e, caso suceda algum erro, o chefe de secção pode ser despromovido das suas funções, o que raramente acontece devido aos ordenados em causa e ao processo de selecção rigoroso e completo. À grande maioria dos chefes de área é ministrada formação no exterior do país (empresa mãe, situada na Alemanha). Caso não seja possível o recrutamento interno, recorre-se ao recrutamento externo a nível internacional. Para colmatar uma determinada lacuna poderão também recorrer a outras fábricas espalhadas do grupo volkswagen. Recorrendo ao recrutamento externo, o grupo publicita as suas necessidades em jornais, com anúncios identificativos da empresa que, face ao elevado prestígio que detém, chega a atrair para um cargo, mais de três mil candidatos.

Grande parte dos colaboradores (90%) é possuidor do 9º ano ou mesmo o 12º ano via profissionalizante. No entanto, para se aceder a chefes de secção é necessário ser possuidor de formação universitária, preferencialmente nas áreas de mecânica ou electrónica<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Entrevistada: Dr<sup>a</sup> Carmo Jardim, Directora de Relações Públicas. Da Autoeuropa.



## **APÊNDICE 6 (Informações Complementares à Secção 3.c.)**

Uma análise aos aspectos mais específicos relativos ao processo de recrutamento de Sargentos para os QP das FA, permite-nos inferir que:

Sobre a forma de Recrutamento, verifica-se haver um consenso entre os três Ramos das FA, de que há mais vantagens, do ponto de vista militar, em recorrer ao recrutamento interno pois, como refere o Contra Almirante (CALM) Bonifácio Lopes “... *os militares já estão aculturados, já tiveram as suas aptidões e desempenhos avaliados e não necessitam de formação militar.*” (Lopes, 2008). Por sua vez, o Major-General (MGEN) Vilarinho Alves advoga que “*há o facto de nós já conhecermos o militar, bem como o militar também já se encontrar perfeitamente integrado na Instituição.*” (Alves, 2008). Já o Coronel (COR) José Lavado considera que “*Há uma vantagem que é notória, que é a do facto destes elementos serem militares, foram avaliados, são apreciados e o próprio Comandante é instado a proceder a um juízo ampliativo e a uma avaliação desse militar para candidatura ao Curso de Formação de Sargentos. Há como que uma garantia prévia da qualidade dos militares que se candidatam ao Curso de Formação de Sargentos ...*” (Lavado, 2008). De igual modo, o Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG) Peixoto de Queiroz refere que “*Ao nível da organização, o recrutamento interno trás vantagens a dois níveis; o know-how que os indivíduos já dispõem e a sua vontade em continuar na Marinha baseada no conhecimento organizacional e dos deveres militares.*” (Queiroz, 2008). Contudo, os supra entrevistados não deixam de referir que esta forma de recrutamento também acarreta algumas desvantagens, nomeadamente porque o universo de recrutamento é mais restrito e pelo facto de, com esta situação, podermos estar a recrutar uma pessoa que não conhecemos e que não sabemos se tem perfil para ser militar.

O Tempo mínimo para concorrer, também merece consenso, pois considera-se que o militar deve permanecer durante um determinado tempo mínimo nas FA antes de poder candidatar-se ao Curso de Formação de Sargentos. Para a Marinha este deve permanecer cerca de dois a três anos, no Exército considera-se, de acordo com a fonte, um período que vai desde um a quatro anos e a Força Aérea advoga, pelo menos, dois anos<sup>1</sup>. Assim, pode-se considerar que, preferencialmente, o militar, antes da candidatura ao respectivo CFS, deve servir nas fileiras durante um período de 2 anos, após a instrução complementar<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 2 (Lista de Entrevistas Realizadas).

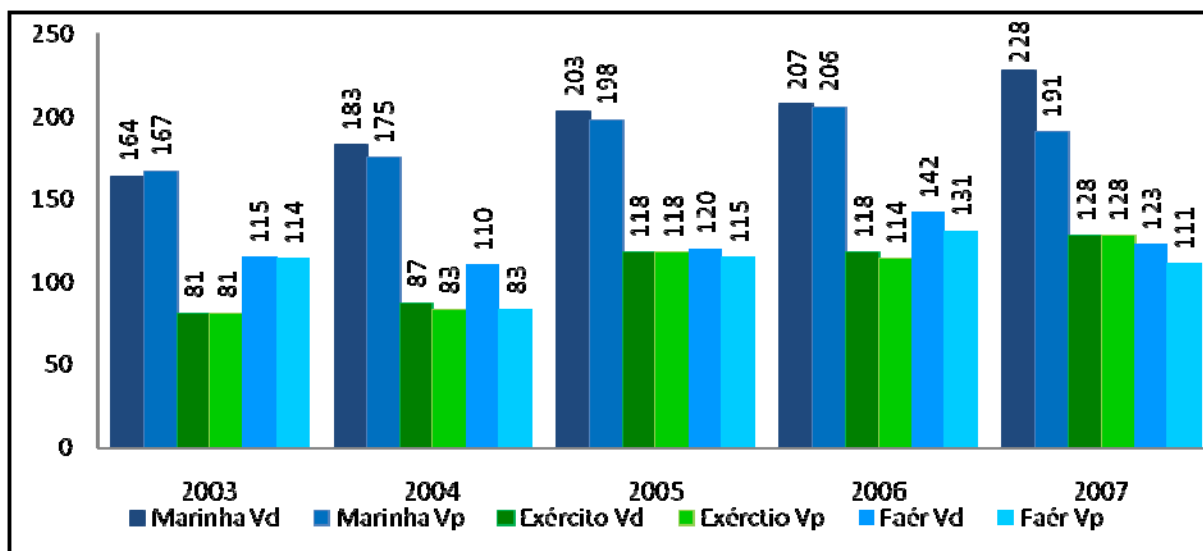
<sup>2</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 2 (Lista de Entrevistas Realizadas).



A Escolaridade exigida para aceder à categoria de Sargento dos QP das FA, apesar das diferentes exigências<sup>3</sup> patentes nas normas de admissão de cada Ramo, julgamos que se caminha para a adopção do 12º ano de escolaridade como requisito mínimo, situação que se pode aferir a partir das palavras do MGEN Vilarinho Alves quando refere que “*Devido há existência de um número considerável de Praças que possuem apenas o 9º ano, a Forças Aérea tem duas vias para ingresso no Curso de Formação de Sargentos, uma para os que possuem o 9º ano (duração de 3 anos) e um outro para os possuidores do 12º ano (1 ano). No entanto, considera-se que, no mínimo, deverá vir a ser exigido o 12º ano.*” (Alves, 2008), bem como pelas opiniões emitidas pelos restantes Entrevistados, excepto para a a Marinha que considera “*que o 11º ano é o nível adequado para admissão ao CFS.*” (Lopes, 2008).

Relativamente ao número total de vagas<sup>4</sup> disponibilizadas para o ingresso nos CFS de cada Ramo bem como ao número de vagas ocupadas verifica-se que, numa análise directa, as Vagas disponibilizadas (Vd) têm sido superiores às Vagas preenchidas (Vp), conforme se pode aferir através do gráfico 1.

**Gráfico 1**  
(Relação entre Vagas disponíveis (Vd) e Vagas preenchidas (Vp))



Esta situação, analisando apenas estes números, sem considerar o número de candidatos nem as áreas nas quais as vagas ficam por preencher, levar-nos-ia a concluir

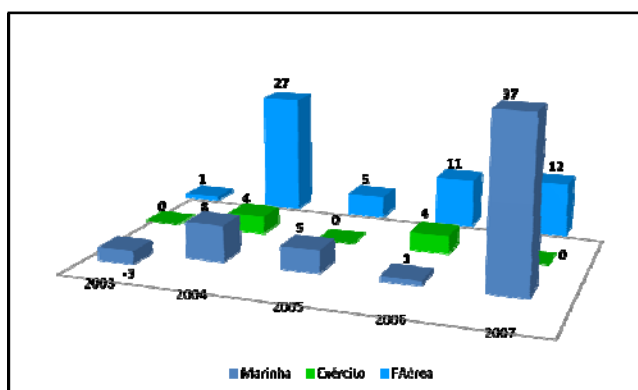
<sup>3</sup> Estas diferenças têm implicação na duração do curso e dependem do tipo de curso para que se concorre.

<sup>4</sup> Incluídas as vagas relativas a todas as classes, armas, serviços e especialidades.



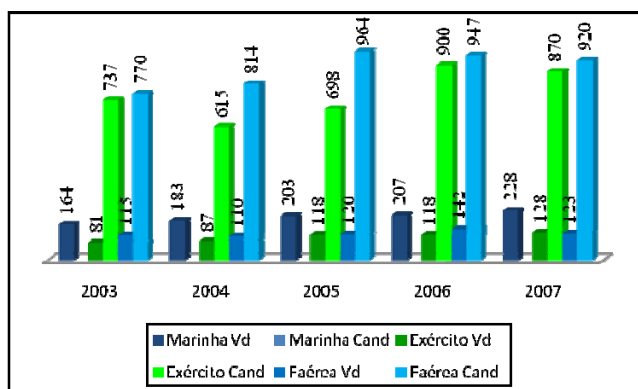
que não tem havido candidatos em número suficiente para fazer face às actuais necessidades das Forças Armadas.

**Gráfico 2**  
(Vagas não preenchidas)



No entanto, tal leitura não corresponde totalmente à verdade, pois verifica-se que há bastante mais candidatos do que o número de vagas disponíveis, conforme se pode ver no gráfico 3.

**Gráfico 3**  
(Relação entre Vagas Disponíveis (Vg) e o N.º de Candidatos)



Assim, com o se pode verificar pelos gráficos 1 a 3, denota-se haver alguma diferença entre as vagas disponíveis e as vagas preenchidas. Esta é mais notória na Marinha e na Força Aérea, sendo que as do Exército derivam das desistências após o início do curso.

Relativamente aos exemplos apresentados de Exércitos/Forças Armadas de países amigos verifica-se que há países que recorrem apenas ao sistema de recrutamento interno





(Espanha e Estados Unidos da América) e outros (França) a um sistema misto de recrutamento. No que se refere à escolaridade exigida para aceder à categoria de Sargento, verifica-se haver consonância nos países apresentados, exigindo-se o equivalente ao 12º ano de escolaridade.

Em termos de Sociedade Civil, do que foi apresentado, podemos retirar que há uma maior recorrência ao recrutamento interno para evitar maiores investimentos em termos de formação e em termos salariais e que o recurso ao Mercado Externo é feito para colmatar necessidades em áreas muito técnicas que requeiram uma formação alargada e alguns anos de experiência. Também na sociedade civil há a registar o facto de, com o decorrer dos anos, se estar a caminhar para o 12º ano de escolaridade como requisito para aceder a determinadas posições que acima considerámos como equiparadas às dos Sargentos.



## **APÊNDICE 7 (Informações Complementares sobre o Processo de Bolonha)**

O Processo de Bolonha pretende criar no espaço europeu um sistema de graus comparável e facilmente compreensível por todos.

Baseia-se numa estruturação do ensino superior em três ciclos:

- O primeiro ciclo (licenciatura) com duração de três anos;
- O segundo ciclo (mestrado) com duração de dois anos;
- O terceiro ciclo (doutoramento) com duração de três anos.

Algumas áreas terão uma estrutura de estudos diferente, mas esta é a duração mais frequente dos três ciclos.

A Declaração de Sorbonne, assinada em 1998 pelos ministros responsáveis pelo ensino superior em França, Alemanha, Itália e Reino Unido, identificou os pilares do Processo de Bolonha.

Nesta Declaração, decidiu-se que os sistemas europeus de ensino superior deveriam ser coerentes e compatíveis entre si para fortalecer o reconhecimento de qualificações e incrementar a competitividade internacional do ensino superior europeu. A Declaração fez ainda menção a uma estrutura de graus baseada em dois ciclos e ao uso de créditos.

Em 1999, os ministros de 29 países europeus, incluindo Portugal, reuniram-se em Bolonha e assinaram a Declaração que estabelece a criação de um Espaço Europeu de Ensino Superior até 2010 (Declaração de Bolonha).

De forma a alcançar os objectivos de harmonização e uniformização dos sistemas de ensino superior a nível europeu, a Declaração de Bolonha propôs como objectivos: aumentar a competitividade dos referidos sistemas de ensino e promover a mobilidade e a empregabilidade no espaço europeu.

Neste Documento constam as primeiras linhas de acção que são: adopção de um sistema de graus facilmente compreensíveis e comparáveis; adopção de um sistema baseado em dois ciclos de ensino; estabelecimento de um sistema de acumulação e transferência de créditos (tal como o *ECTS - European Credit Accumulation and Transfer System* que já se encontrava em uso no Programa Sócrates-Erasmus); promoção da mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e outros trabalhadores, através da remoção de obstáculos administrativos e legais ao reconhecimento de diplomas; promoção da cooperação europeia na avaliação da qualidade do ensino superior; e promoção da dimensão europeia do ensino superior.



Desde Bolonha que os ministros da educação de cada estado signatário da declaração se reúnem a cada dois anos. No final destas reuniões, os ministros emitem um comunicado que resume os progressos até então efectuados, estabelecendo igualmente as prioridades de curto e de longo prazo.

Assim, em Praga (2001), os ministros concordaram com três novas linhas de acção: inclusão de estratégias de aprendizagem ao longo da vida; envolvimento das instituições de ensino superior e dos estudantes como parceiros essenciais do Processo; e promoção do Espaço Europeu de Ensino Superior, quer a nível europeu quer mundial. Foi também neste encontro que a Associação Europeia das Universidades (EUA), Associação Europeia das Instituições de Ensino Superior, Associações Nacionais de Estudantes na Europa e a Comissão Europeia se juntaram ao Grupo de Acompanhamento.

Em Berlim (2003) decidiu-se acelerar o processo, através do estabelecimento de um prazo intermédio (2005) para a concretização das seguintes etapas: certificação da qualidade do ensino superior; adopção da estrutura de ensino baseada em dois ciclos de ensino principais; e reconhecimento dos graus (licenciatura, mestrado, doutoramento) e períodos de estudo, através da emissão gratuita do Suplemento ao Diploma, num idioma amplamente falado na Europa. Os ministros consideraram ainda necessário alargar o objectivo de dois ciclos de estudo, pelo que adicionaram uma décima linha de acção, inclusão dos programas de doutoramento como um 3º ciclo de ensino, promovendo a ligação entre o Espaço Europeu de Ensino Superior e o Espaço Europeu de Investigação. Foi igualmente nesta reunião que se aceitaram os pedidos de adesão dos países de leste e da Rússia, expandindo o número de países signatários para 40.

Em Bergen (2005), o Grupo de Acompanhamento do Processo de Bolonha comprometeu-se a: reforçar a dimensão social do Processo; remover os obstáculos à mobilidade até 2007; implementar as linhas orientadoras da gestão/certificação da qualidade; implementar as estruturas nacionais de qualificações; criar e reconhecer diplomas conjuntos; e criar percursos flexíveis de aprendizagem no ensino superior.

Perante o exposto poder-se-á dizer que são três os benefícios principais introduzidos pelo Processo:

- Maior flexibilidade;
- Maior mobilidade;
- Diplomas mais amplamente reconhecidos.

Haverá maior flexibilidade no desenho dos programas de estudos e dos percursos académicos pois, no final do primeiro ciclo, os licenciados terão a possibilidade de entrar



de imediato no mercado de trabalho ou de continuar uma especialização num programa de segundo ciclo.

Os cursos do primeiro ciclo serão mais generalistas do que os do segundo ciclo, sendo que neste ciclo os estudantes irão beneficiar de uma grande variedade de cursos, mais especializados, em áreas idênticas ou muito diferentes das da sua licenciatura. Assim, não será raro existirem estudantes a completar um primeiro ciclo numa área de estudos (Química ou Sociologia, por exemplo) e continuarem os seus estudos de segundo ciclo numa outra área (Gestão ou Relações Internacionais, por exemplo).

A existência de instrumentos de fácil comparabilidade dos estudos efectuados permite que os estudantes tenham uma maior mobilidade entre universidades nacionais e entre universidades europeias:

- Tanto no decurso de um ciclo de estudos (para frequentar um semestre fora da sua universidade),
- Como no final de cada ciclo (por exemplo, para realizar um segundo ciclo numa outra universidade).

Com a uniformização das estruturas de ensino superior e com a adopção de quadros comuns de competências, os diplomas serão reconhecidos em todos os 45 países participantes no Processo.

No fundo, as linhas de acção preconizadas pelo Processo de Bolonha são: adopção de um sistema de graus facilmente compreensível e comparável; adopção de um sistema de ensino baseado em três ciclos; estabelecimento de um sistema de acumulação e transferência de créditos; promoção da mobilidade; promoção da cooperação europeia na certificação da qualidade do ensino superior; promoção da dimensão europeia no ensino superior; enraizar a aprendizagem ao longo da vida; envolvimento das instituições de ensino superior e dos estudantes como parceiros essenciais do Processo de Bolonha; promoção mundial do Espaço Europeu de Ensino Superior; e promoção de sinergias entre a Área Europeia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dados obtidos em <http://www.unl.pt/bolonha/processo/linhas-de-accao>.



## **APÊNDICE 8 (Informações Complementares à Secção 4.c.)**

O dilema dos Órgãos de Pessoal dos ramos das Forças Armadas está na maneira de gerir o equilíbrio entre as expectativas de desenvolvimento dos militares e a satisfação das necessidades das FA.

A implementação de um sistema de gestão de carreiras nas FA reveste-se da maior importância, porquanto permitirá proporcionar aos militares, em tempo oportuno, um melhor conhecimento acerca das respectivas carreiras, quer em termos de oportunidades de prováveis movimentos quer de desenvolvimento provável das mesmas. Este sistema de gestão permitiria que o militar, em determinado momento da sua carreira militar, pudesse optar por uma eventual saída da organização, numa perspectiva de satisfação de interesses pessoais, salvaguardando sempre os interesses institucionais. Para tal, o planeamento de RH, deve assegurar um fluxo de Sargentos para os QP, com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento certo por forma a satisfazer as necessidades em recursos humanos da Instituição Militar que lhe permitam cumprir com eficácia as suas missões. Se esse planeamento não for o adequado poderão haver repercussões no desenvolvimento da carreira dos militares (no caso de excesso de admissões – acarretará maiores custos em encargos com pessoal e pela criação de uma maior desmotivação nos seus militares), ou na falta de pessoal (para o caso de deficit de admissões). No entanto, para que este sistema funcione, a problemática da carreira tem que ser abordada numa perspectiva geral e integrada no âmbito dos recursos humanos da organização e que alterações nos seus procedimentos ou premissas (políticas), sem terem em conta a interdependência existente, não resolverão a situação actual ou poderão mesmo agrava-la.

Nesse sentido, a análise de funções sustentará a tomada de decisão, no âmbito dos RH, relativamente à área funcional em apreço, designadamente no que se refere a alterações à estrutura, alterações à dotação/lotação (por reconversão de cargos ou competências, por afectação ou desafectação de RH) bem como a alterações aos processos funcionais analisados. Num âmbito mais amplo, a análise de funções deverá conduzir, de forma sistemática, à classificação ocupacional do pessoal, designadamente no que se refere à definição de ocupações e cargos, bem como no estabelecimento de padrões ou normas relativamente à caracterização de ocupações ou ao preenchimento desses cargos em função de factores mensuráveis, relacionados com a carga de trabalho, especificidade da actividade e nível hierárquico em que se insere. É aqui que se poderão procurar definir competências militares que sejam compatíveis com competências civis, por forma a



permitir “...que um militar, em qualquer altura da sua carreira, caso pretenda, possa sair e estar habilitado a trabalhar no mercado civil.” (Vilarinho, 2008).

Em termos militares, a formação que existe chegaria para que o Sargento ficasse com uma certificação “tipo licenciatura em Ciências Militares”, só que na realidade o Mercado de Trabalho não absorve pessoas com este tipo de formação. *“O caminho passa por verificar as competências de que precisamos para os nossos Sargentos, para a Instituição, e quais é que dão maior equivalência e mais saídas para o mercado civil. É nestas que nós temos que apostar. Além da parte militar, temos que efectuar uma construção modular em que a base há-de ser uma competência militar, na área das Ciências Militares, pois este é o nosso negócio. Mas, quando estou a pensar em licenciatura, não posso estar a pensar numa licenciatura apenas militar, devo acrescentar-lhe outras competências compatíveis e reconhecidas exteriormente (p.e. Gestão Logística, Áreas Técnicas, Manutenção, Gestão de Recursos Humanos, entre outras).”* (Rodrigues, 2008). A implementação de um sistema de formação que tenha em atenção o caminho acima referido permitirá, com ajustes à legislação existente, efectuar um alinhamento com o preconizado no Processo de Bolonha. Esta formação, ao ser “fornecida” em módulos, permitirá que, no futuro, as FA possam ter construído um “edifício” completo de acordo com o processo de Bolonha, em que teríamos: Oficiais, com Mestrado; Sargentos (nos postos superiores), com Licenciatura; Sargentos (Saídos da respectiva Escola Formação de Sargentos), com um Curso de Especialização Tecnológica de Nível 4; e as Praças, com o 12º Ano.

Assim, tendo em atenção que o desenvolvimento da carreira *“...é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes.”* (Bilhim, 2006: p. 288), e que o seu planeamento deve ser visto como uma estratégia para o recrutamento, emprego, valorização e manutenção dos recursos humanos de uma organização consideramos que a existência de uma perspectiva sobre a carreira militar dos Sargentos poderá ter influência na sua decisão para ingresso na Carreira desde que esta seja aliciante. E só será aliciante se, entre outros aspectos, o militar se sentir valorizado e tiver a percepção de qual poderá ser a sua perspectiva de carreira, situação que só se conseguirá havendo uma correcta gestão de carreiras que, permanentemente, tenha em linha de conta os aspectos acima focados. Pois, *“Desde que o militar tenha ambição, terá que haver uma carreira que seja aliciante. Esta só será aliciante se estiver estruturada de forma a ser harmonicamente desenvolvida, não existindo constrangimentos desmotivadores, tanto no que respeita às perspectivas de*



*promoção como no tocante ao leque de funções específicas a desempenhar.” (Vilarinho, 2008) e “Se eu tiver uma carreira e a conseguir apresentar ao universo recrutável mostrando-lhes as várias etapas que terão que percorrer e quais as perspectivas que poderão ter (formação, competências, etc.); se eu conseguir “vender” esta perspectiva julgo que esta terá influência no processo de recrutamento, pois, quando uma pessoa vem para uma organização gosta de saber aquilo com que pode contar. No entanto, penso que será difícil e que não se torna muito aliciante mostrar a uma pessoa com um determinado nível de ambição, em termos de carreira de Sargento, que não passará de um nível intermédio em termos militares. Isto porque as pessoas a nível de ambição pretendem ir sempre um pouco mais além.” (Rodrigues, 2008).*





## **APÊNDICE 9 (Corpo de Conceitos Complementar)**

**Análise de Cargos:** “A análise se preocupa em determinar os factores de especificações (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho).” (Chiavenato, 1999: 185). Aborda aspectos extrínsecos do cargo (Chiavenato, 1991c): 45), isto é, quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

**Cargo:** Conjunto de deveres, funções, tarefas e actividades atribuíveis a um só titular (Glossário, 2004: 19).

**Cargos militares:** Correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas e os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar (EMFAR, 2003: Art. 33º).

**Carreira:** Sequência de actividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida do pessoa no trabalho (Rocha, 1999: 118).

**Carreira Militar:** Conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si. (EMFAR, 2003: Art. 27º).

**Categoria:** As categorias na carreira militar designam-se de Oficiais, Sargentos e Praças (EMFAR, 2003: Art. 128º).

**Competência:** Conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar/relacionra-se que caracterizam uma pessoa ou conjunto de pessoas. (saberes são conhecimentos, saberes-fazer são métodos e técnicas, saberes-estar são atitudes e comportamentos) (NP 4427, 2004: 6).

**Curso:** Conjunto lógico de acções de ensino/aprendizagem, conduzidas de forma consequente ou através de um plano de formação modular e inseridas numa estratégia de educação ou de formação (Glossário, 2004: 23).

**Descrição de Cargos:** “A descrição define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.” (Chiavenato, 1999: 185). «identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações» (Chiavenato, 1999: 176), é narrativa e preocupa-se com aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com o seu conteúdo (Chiavenato, 1991c): 45).

**Desenvolvimento da Carreira:** Traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em



conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas. O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem (EMFAR, 2003, Art. 126.º).

**Fontes de recrutamento:** Áreas de mercado de recursos humanos<sup>1</sup> explorados pelos mecanismos de recrutamento (Chiavenato, 1991b): 59). Alvos específicos sobre os quais irão incidir as técnicas de recrutamento (candidatos desempregados, executivos, supervisores, técnicos, mão-de-obra, entre outros) (Chiavenato, 1991b): 54-55).

**Forma ou tipo de recrutamento:** Local, relativamente à Organização recrutadora, onde se vai procurar os candidatos (Rocha, 1999: 81). O recrutamento é interno quando, havendo ou prevendo-se a existência de uma vaga, se procura preenchê-la recorrendo a candidatos que estão dentro da Organização, é externo quando se procuram candidatos que estão no mercado de recursos humanos, por último é misto quando se procuram candidatos no interior e no exterior da Organização (Chiavenato, 2004: 174-181).

**Formação militar:** A formação militar envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence (EMFAR, 2003: Art. 73º).

**Função:** Conjunto de tarefas e actividades, cujo desempenho concorre para o exercício de um cargo (Glossário, 2004: 42).

**Funções militares:** São as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares classificando-se em Comando, Direcção ou Chefia, Estado-Maior e Execução (EMFAR, 2003: Art. 34º).

**Hierarquia Militar:** Tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei (EMFAR, 2003: Art. 26º).

**Instituição Militar:** Conceito relacionado com o poder e a organização desse poder, com o Estado e a Nação, com os conceitos de guerra e de paz, com a evolução na definição de riscos e ameaças, com o estatuto que as sociedades pretendem conferir à condição militar (Santo, 2006).

**Mercado de RH:** É constituído pelo conjunto de indivíduos aptos para o trabalho, num

---

<sup>1</sup> Sugere-se a leitura do Apêndice 9 (Corpo de Conceitos Complementar).



determinado lugar e numa determinada época (Chiavenato, 1991b: 23).

**Mercado de Trabalho:** É composto pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, num determinado lugar e numa determinada época (Chiavenato, 1991b: 20).

**Militares dos QP:** Cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas Forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, constituindo factor da afirmação e perenidade dos valores da instituição militar (EMFAR, 2003, Art. 108.º).

**Organização:** Entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos (Bilhim, 2006: 21).

**Política de Recursos Humanos:** Refere-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e, por intermédio deles, atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objectivos individuais (Chiavenato, 2006: 224).

**Plano de Formação:** Conjunto de acções de formação, fundamentadas por um diagnóstico de necessidades, podendo integrar diferentes modalidades de intervenção, e que é elaborado e apresentado por uma entidade formadora (Glossário, 2004: 49).

**Quadros Especiais:** Conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim. No Exército, os quadros especiais denominam-se, genericamente, por Corpo de oficiais gerais, armas e serviços (EMFAR, 2003, Art. 164.º).

**Quadro Permanente:** Serviço efectivo que compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas (EMFAR, 2003: Art. 4º).

**Quadros de Pessoal:** Número de efectivos permanentes na situação de activo, distribuídos por categorias e postos, afectos ao desempenho de cargos e exercício de funções. O quadro de pessoal de cada ramo desdobra-se em quadros especiais, sendo fixado por decreto-lei, sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (EMFAR, 2003, Art. 163.º).

**Recrutamento:** Conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Chiavenato, 1991b: 53).

**Recrutamento:** Conjunto de acções que visam atrair candidatos potencialmente aptos para o desempenho de funções na organização (NP 4427, 2004: 6).

**Recrutamento Militar:** É o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas. Compreende três modalidades:



**Recrutamento Normal**, para prestação de serviço efectivo em regime de contrato ou em regime de voluntário.

**Recrutamento Especial**, para a prestação de serviço efectivo voluntário nos quadros permanentes.

**Recrutamento Excepcional**, para a prestação de serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização (LSM, 1999: Art. 7º).

**Recursos Humanos:** São as pessoas que ingressam, permanecem e participam na organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa (Chiavenato, 1991a: 156).

**Recursos Humanos:** Conjunto de pessoas ao serviço da organização (NP 4427, 2004: 6).

**Seleção:** Processo de escolha de entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (Chiavenato, 1991b: 79).

**Serviço Efectivo:** É entendido como contributo para a defesa da Pátria, é a situação dos cidadãos enquanto permanecem ao serviço da Forças Armadas. Abrange:

**Serviço efectivo nos QP**, Corresponde à prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, se encontrem vinculados às Forças Armadas com carácter de permanência.

**Serviço efectivo em RC**, Corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado (usualmente, de dois a seis anos)<sup>2</sup>, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos QP.

**Serviço efectivo em RV**, Corresponde À assumpção voluntária de um vínculo às Forças Armadas por um período de doze meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efectivo em regime de contrato.

**Serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização**, Compreende o serviço militar prestado na sequência do recrutamento excepional (LSM, 1999: Art. 3º).

**Situações do Serviço Militar:** Compreende as seguintes situações:

**Serviço efectivo**, (vide conceito acima)

**Reserva de recrutamento**, É constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço nas fileiras, podem ser objecto de recrutamento excepional, em termos a regulamentar.

---

<sup>2</sup> Podem ser criados por decreto-lei regimes de contrato com duração máxima até 20 anos (LSM, 1999: Art. 28º).



**Reserva de disponibilidade,** É constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares. Destina-se a permitir o aumento dos efectivos das FA até aos quantitativos tidos por adequados. Para efeitos de convocação, abrange o período de seis anos subsequentes ao termo do serviço efectivo, sem prejuízo do limite de idade de 35 nos (LSM, 1999: Art. 2º, 3º, 4º e 5º).

**Técnica ou método de recrutamento:** Modo como a Organização transmite a informação sobre a existência de uma oportunidade de trabalho junto das fontes de recrutamento mais adequadas (Chiavenato, 2004: 176). As técnicas mais usuais no interior da Organização são os anúncios, notas de serviço (ordens de serviço, mensagens) ou através do jornal da Organização. Por outro lado, as mais utilizadas no exterior da Organização são os anúncios em jornais ou revistas, ou nas agências de emprego, a recomendação de candidatos por parte de funcionários internos, o recrutamento directo em universidades ou escolas, e as candidaturas espontâneas, entre outras (Bilhim, 2006: 231).



**Anexos:**

- A** - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Classes Homónimas
- B** - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Electrotécnico e Maquinista Naval
- C** - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha - Músico
- D** - Concurso de Admissão para Sargentos do Exército
- E** - Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea
- F** - Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Área de Saúde
- G** - Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea – Área de Saúde



## **ANEXO A (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Classes Homónimas)**

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 34/00, de 10 de Julho:

De acordo com estabelecido no nº 1 do artigo 131º e alínea *b*) do artigo 290º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei nº 236/99<sup>1</sup>, de 25 Junho, o qual, fixa as condições de candidatura e acesso ao CFS;

Considerando a disposição transitória estabelecida no nº 2 do artigo 6º do mesmo diploma e o ritmo do desenvolvimento do projecto CNED aprovado pelo Despacho Conjunto nº 347/97<sup>2</sup>, do MDN/ME, de 18 de Setembro;

Atento ainda ao resultado da experiência adquirida na aplicação das normas que entretanto têm vigorado, recomendando que, em complemento às alterações a introduzir no condicionamento de candidatura ao CFS após o ano lectivo 2000/2001 já previstas no dispositivo em vigor, se proceda a um aperfeiçoamento de maior amplitude;

Assim, determino o seguinte:

1. A nomeação para o curso de formação de sargentos (CFS) das classes de Artilheiros (A), Condutores de Máquinas (CM), Comunicações (C), Radaristas (R), Electricistas (E), Torpedeiros-Detectores (T), Manobra (M), Abastecimento (L), Mergulhadores (U), Fuzileiros (FZ), Condutores Mecânicos de Automóveis (V) e Taifa (TF) é precedida de um concurso de admissão com carácter eliminatório.
2. A abertura do concurso de admissão é feita com antecedência mínima de 8 meses em relação à data de início do curso, divulgando-se nos trinta dias subsequentes os programas que servem de base à elaboração da prova de aptidão técnico-naval que se engloba no concurso.
3. A candidatura ao concurso é formalizada em requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior da Armada.
4. São admitidos ao concurso os cabos das classes homónimas a que se destina o curso de formação que, tendo formalizado a sua candidatura, satisfaçam as seguintes condições:
  - a) Terem completado, em 1 de Outubro do ano de início do curso, 8 anos de serviço efectivo nos quadros permanentes;
  - b) Estarem habilitados, à data do fecho do convite para a candidatura ao concurso, com as habilitações académicas fixadas no mapa anexo ao presente regulamento;
  - c) Terem, em 1 de Janeiro do ano do início do curso e de acordo com o seguinte escalonamento temporal, idade não superior a:
    - 2001 - Sem limite de idade
    - 2002/2003 – 42 anos
    - 2004/2005 – 39 anos
    - 2006/2007 – 37 anos
    - 2008/2009 – 34 anos
    - 2010 - 32 anos





5. O concurso engloba as seguintes fases:
  - a) A avaliação do mérito militar dos candidatos;
  - b) A apreciação da aptidão física e psíquica;
  - c) A realização de exames psicológicos;
  - d) A prestação de provas de aptidão técnico-naval;
  - e) Apreciação curricular;
  - f) Classificação e ordenamento dos candidatos.
6. As fases do concurso referidas no número anterior são executadas em sequência e a eliminação dos candidatos numa das fases exclui a sua continuação em concurso.
7. Os militares que tenham sido eliminados por duas vezes em qualquer das fases do concurso ficam definitivamente afastados da admissão a futuros concursos ao CFS.
8. A apreciação da avaliação do mérito militar do candidato, da responsabilidade do chefe da Repartição de Sargentos e Praças, é feita com base nos elementos que constam no respectivo processo individual, designadamente:
  - a) A avaliação individual;
  - b) A avaliação da formação;
  - c) A avaliação disciplinar;
  - d) A avaliação complementar.
9. Ficam eliminados do concurso os candidatos com avaliações desfavoráveis, nos termos previstos no Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
10. A aptidão física e psíquica é verificada de acordo com a regulamentação em vigor, através de:
  - a) Realização de inspecções médicas;
  - b) Realização de provas de condição física específica, para as classes de mergulhadores e fuzileiros, cujos resultados são válidos por período não superior a 6 meses contado a partir da data de abertura do concurso;
  - c) Avaliação da condição física com base nas provas de valor físico, para as restantes classes.
11. A apreciação da aptidão física e psíquica realiza-se mediante a classificação expressa unicamente na designação "Apto" ou "Inapto", em função dos resultados apurados nas



inspecções e provas efectuadas, ficando eliminado do concurso, nas condições previstas nas tabelas de aptidão em vigor, os candidatos classificados de "Inapto".

12. Os exames psicológicos visam a avaliação da capacidade do candidato para a aquisição de conhecimentos, atitudes e perícias presentes nos objectivos do curso e a avaliação do perfil do candidato, com vista à capacidade de adaptação às funções para que o curso habilita.
13.
  - a) Os exames referidos no número anterior são classificados em "Favorável", "Com Reservas", ou "Não Favorável";
  - b) Os candidatos que nos exames psicológicos tenham a classificação de "Não Favorável", mantêm-se em concurso, na situação de "condicional", ficando a sua aprovação sujeita à decisão final do Júri de Selecção do Concurso.
14. A avaliação da aptidão técnico-naval, classificada numa escala de 0 a 20 (aproximada às décimas), traduz-se na classificação obtida na prova escrita de aptidão de padrões navais e padrões funcionais, a realizar em data a fixar pelo superintendente dos Serviços do Pessoal.
15. A prova referida no número anterior, é baseada em programa aprovado pelo director do Serviço de Formação e abrange matérias relacionadas com os padrões navais exigidos para o posto de cabo e funcionais relacionados com a classe, sendo a sua elaboração e classificação efectuadas por um júri de avaliação nomeado por despacho do superintendente dos Serviços do Pessoal, sob proposta do director do Serviço de Formação, sendo da competência desta última entidade a homologação das classificações atribuídas por esse júri.
16. Os candidatos que obtenham na prova referida no número anterior uma nota inferior a 10 valores, ou falem às provas sem motivos justificados, são eliminados do concurso.
17. Os candidatos que tenham faltado às provas, por motivos devidamente justificados, nomeadamente por doença ou impossibilidade de comparência por motivo de serviço, poderão efectua-las em segunda chamada, a realizar em data a fixar pelo superintendente dos Serviços do Pessoal.
18. A prova escrita de aptidão de padrões navais e padrões funcionais e a respectiva segunda chamada devem ser realizadas num único local para todos os candidatos, salvo nas situações particulares, autorizadas pelo superintendente dos Serviços do Pessoal, de reconhecido impedimento para se assegurar essa comparência.
19. A apreciação curricular da responsabilidade do júri de selecção, é calculada (aproximada às décimas) do seguinte modo:

$$AC=(A+5B+3C+D)/10$$

sendo:



A – Habilitações académicas, classificadas de acordo com a seguinte escala:

- 9º ano – 14 pontos;
- 10º ano – 16 pontos;
- 11º ano – 18 pontos;
- 12º ano – 20 pontos.

B – O desempenho individual, classificado de 0 a 20 (aproximada às décimas), por soma dos seguintes factores:

A média obtida do desempenho específico e não específico das avaliações individuais, numa escala de 0 a 15 (aproximada às décimas) considerando os últimos 6 anos;

Condecorações e louvores, adicionando meio ponto ao valor apurado anteriormente, por cada condecoração (CN, MMMM, MMSD e outras com precedência superior) e cada louvor individual, até um máximo total de cinco.

C – Tempo de serviço efectivo, classificado numa escala de 10 a 20, correspondendo 1(um) valor por cada ano de serviço efectivo, como segue:

- Até 8 anos – 10 pontos;
- 18 ou mais anos – 20 pontos.

D – Tempo de embarque realizado em primeiro-marinheiro e cabo, classificado de 10 a 20, como segue:

- Até 6 anos - 10 pontos;
- De 6 a 7 anos - 12 pontos;
- De 7 a 8 anos - 14 pontos;
- De 8 a 9 anos - 16 pontos;
- De 9 a 10 anos - 18 pontos;
- Mais de 10 anos - 20 pontos.

20. O ordenamento dos candidatos apurados para cada uma das classes é efectuado pelo júri de selecção através da seguinte formula:

$$CF = (PTN + AC) / 2$$

sendo:

CF - Classificação final do concurso (aproximado às décimas);

PTN - Nota da prova de aptidão técnico-naval;

AC – Avaliação curricular.



21. A selecção e apreciação dos candidatos compete a um júri de selecção com a seguinte constituição:

Presidente – chefe da Repartição de Sargentos e Praças

Vogais - director da Escola Técnica onde for realizado o Curso de Formação de Sargentos;

- Um oficial da Secção de Efectivos e Carreira Naval da Repartição de Sargentos e Praças;

- Um oficial da Repartição de Recrutamento e Selecção da DSP.

22. Para efeitos da selecção a que alude o número anterior, o júri elabora uma relação dos candidatos aprovados no concurso, ficando ordenados por ordem decrescente da classificação, sendo identificados naquela relação os candidatos aprovados em número correspondente às vagas fixadas para a frequência do CFS nas respectivas classes.
23. Em caso de igualdade de classificação, a antiguidade constitui-se como condição de preferência.
24. O júri elabora as actas das respectivas reuniões, das quais devem constar as listas dos candidatos ordenados conforme estabelecido no número 19, incluindo a relação dos candidatos eliminados.
25. No caso de não se apurarem candidatos em número suficiente para o preenchimento das vagas em qualquer das classes a que alude o número 1 do presente despacho, poderá ser determinada, por despacho do Almirante CEMA, a realização de um segundo concurso, ao qual poderão concorrer os cabos da mesma classe que não satisfaçam o requisito estabelecido na alínea *a*) do número 4 e, se tal for considerado necessário, os primeiros-marinheiros da classe com 7 ou mais anos de serviço efectivo nos quadros permanentes, cumpridos em 1 de Janeiro do ano do início do curso.
26. O presidente do júri, através do director do Serviço de Pessoal, submete à homologação do superintendente dos Serviços do Pessoal as listas a que se refere o número 21, que, depois de homologadas, são publicadas em ordem da Direcção do Serviço de Pessoal.
27. A nota da prova de aptidão técnico-naval correspondente aos candidatos aprovados no concurso e não seleccionados num determinado ano, incluindo o ano 2000, é válida para o cálculo da classificação do concurso do ano seguinte, caso o candidato prescinda da repetição da prova técnico-naval com vista à melhoria daquela classificação, sendo todavia sujeito às provas de aptidão física e psíquica e à apreciação da vida militar.
28. O disposto no número anterior abrange igualmente os cabos e primeiros-marinheiros que tenham concorrido nos termos do número 24 e reúnam condições para serem admitidos aos concursos do ano seguinte.
29. O presente despacho aplica-se aos concursos a realizar para admissão ao CFS com início em 2001 e anos seguintes, ficando a partir de então revogado o despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada nº 91/95<sup>3</sup>, de 29 Novembro e as alterações que lhe



foram introduzidas pelos seus despachos nº 56/96<sup>4</sup>, de 23 de Julho e nº 69/96<sup>5</sup>, de 14 de Outubro.

<sup>1</sup>O Decreto-Lei nº 236/99, de 25 de Junho, foi publicado na OA1 26/30-6-99 ANEXO - C.

<sup>2</sup> O Despacho conjunto nº 347/97, de 18 de Setembro, foi publicado na OA1 42/8-10-97 ANEXO - L.

<sup>3</sup>O Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 91/95, de 29 de Novembro, foi publicado na OA1 50/6-12-95 ANEXO - J.

<sup>4</sup>O Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 56/96, de 23 de Julho, foi publicado na OA1 30/24-7-96 ANEXO - G.

<sup>5</sup>O Despacho do Almirante do Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 69/96, de 14 de Outubro, foi publicado na OA1 42/16-10-96 ANEXO - D.



## ANEXO

Atendendo à necessidade de assegurar as habilitações académicas exigidas para o ingresso na categoria de sargento de uma forma faseada após o ano lectivo 2000/2001, o calendário das habilitações mínimas para a admissão ao CFS das classes alimentadas por cabos de classes homónimas é o discriminado no quadro seguinte:

REQUISITOS ACADÉMICOS			
N. R. G.	N. E. R. – CNED	UNIDADES CAPITALIZÁVEIS	DISCIPLINAS
2001	9º	A publicar em OP2, de acordo com a equivalência em vigor estabelecida pelo Ministério da Educação.	Português, Matemática, Inglês Opção (uma das seguintes disciplinas): Físico Química, Economia, Geometria descritiva, Outros
2002 e 2003	10º	A publicar em OP2, de acordo com a equivalência em vigor estabelecida pelo Ministério da Educação.	Português, Matemática, Inglês Opção (uma das seguintes disciplinas): Físico Química, Economia, Geometria descritiva, Outros
2004	11º	A publicar em OP2, de acordo com a equivalência em vigor estabelecida pelo Ministério da Educação.	Português, Matemática, Inglês Opção (uma das seguintes disciplinas): Físico Química, Economia, Geometria descritiva, Outros
2005	12º	A publicar em OP2, de acordo com a equivalência em vigor estabelecida pelo Ministério da Educação.	Português, Matemática, Inglês Opção (uma das seguintes disciplinas): Físico Química, Economia, Geometria descritiva

1 - N. R. G. Nível de Regime Geral.

2 - N. E. R. Nível de Ensino Recorrente.



## **Adenda**

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 34/03, de 8 de Maio:

Tornando-se necessário proceder à revisão do Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 34/00<sup>1</sup>, de 10 de Julho, relativo ao concurso de admissão ao curso de formação de sargentos, em especial no que respeita ao universo de oponentes ao concurso e às condições de candidatura;

Determino:

Os nºs 4, 19, 20, 25 e 28 do Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 34/00, de 10 de Julho, passam a ter a seguinte redacção:

4. São admitidos ao concurso as praças dos Quadros Permanentes e os primeiros-marinheiros do Regime de Contrato, das classes homónimas a que se destina o curso de formação que, tendo formalizado a sua candidatura, satisfaçam as seguintes condições:

a) Terem completado, em 1 de Outubro do ano de início do curso, 4 anos de serviço efectivo;

.....

19.....

C - Tempo de serviço efectivo, classificado numa escala de 10 a 20, aproximado às décimas, com a correspondência abaixo indicada, sendo os valores intermédios interpolados linearmente:

4 anos – 10 pontos;

14 ou mais anos – 20 pontos.

D – Tempo de embarque, classificado numa escala de 10 a 20, aproximado às décimas, com a correspondência abaixo indicada, sendo os valores intermédios interpolados linearmente:

Até 2 anos - 10 pontos;

12 ou mais anos - 20 pontos.

.....

20. O ordenamento dos candidatos apurados para cada uma das classes é efectuado pelo júri de selecção através da seguinte fórmula:

$$CF = (PTN + 2AC) / 3$$

Sendo:

CF - Classificação final do concurso (aproximado às décimas);

PTN - Nota da prova de aptidão técnico-naval;

AC - Avaliação curricular.





25. No caso de não se apurarem candidatos em número suficiente para o preenchimento das vagas em qualquer das classes a que alude o número 1 do presente despacho, poderá ser realizado um segundo concurso nos termos a fixar por despacho do Almirante CEMA.

28. O disposto no número anterior abrange igualmente as praças que tenham concorrido nos termos do nº 25 e que reúnam condições para serem admitidos aos concursos no ano seguinte.

<sup>1</sup> O Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 34/00, de 10 de Julho, foi publicado na OA1 29/19-7-00.



## **ANEXO B (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Electrotécnico e Maquinista Naval)**

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 68/05, de 9 de Novembro:

Considerando que as condições especiais de admissão para o ingresso nos quadros permanentes, na categoria de sargento, das classes de Electrotécnicos (ET) e de Maquinistas Navais (MQ), se encontram estabelecidas na portaria nº 417/2002<sup>1</sup>, de 19 de Abril;

Tornando-se necessário definir as normas que regulamentam o concurso de admissão para o ingresso nos quadros permanentes, na categoria de sargento, das classes ET e MQ;

Determino o seguinte:

1. A nomeação para o CFS ET e para o CFS MQ é precedida de um concurso de admissão com carácter eliminatório.
2. O concurso de admissão ao CFS ET/MQ pode revestir as seguintes modalidades:
  - a. Concurso interno limitado;
  - b. Concurso interno geral;
  - c. Concurso externo.
3. Ao concurso interno limitado apenas podem candidatar-se as praças dos QP, ou a prestarem serviço efectivo na Marinha em Regime de Contrato (RC), ou na situação de Reserva de Disponibilidade (RD) oriundas da Marinha, e que reúnem as condições especiais de admissão previstas na Portaria nº 417/2002, de 19 de Abril.
4. Ao concurso interno geral podem candidatar-se, para além dos militares referidos no número 3., militares do Exército e da Força Aérea que reúnem as condições especiais de admissão previstas na Portaria nº 417/2002, de 19 de Abril.
5. Ao concurso externo podem candidatar-se, para além dos militares referidos nos números anteriores, civis que reúnem as condições especiais de admissão previstas na Portaria nº 417/2002, de 19 de Abril.
6. As modalidades do concurso e as vagas são definidas por despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).
7. A candidatura ao concurso é formalizada em requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior da Armada.
8. São admitidos ao concurso os militares ou civis, de acordo com a modalidade do concurso, que, tendo formalizado a sua candidatura, satisfaçam as condições especiais.



9. O concurso engloba as seguintes fases:
  - a. Apreciação documental da candidatura;
  - b. A apreciação da avaliação do mérito militar dos candidatos (só para candidatos militares a prestarem serviço efectivo na Marinha ou oriundos da Marinha);
  - c. A realização de exames psicotécnicos;
  - d. A apreciação da aptidão física e psíquica;
  - e. A apreciação e ordenamento dos candidatos.
10. As fases do concurso referidas no número anterior são executadas em sequência, e a eliminação dos candidatos numa das fases exclui a sua continuação em concurso.
11. A apreciação da avaliação do mérito militar dos candidatos a prestarem serviço efectivo na Marinha, ou na situação de Reserva de Disponibilidade (RD), da responsabilidade do chefe da Repartição de Sargentos e Praças, é feita com base nos elementos que constam nos respectivos processos individuais, designadamente:
  - a. A avaliação individual;
  - b. A avaliação da formação;
  - c. A avaliação disciplinar;
  - d. A avaliação complementar.
12. Da apreciação da avaliação do mérito militar decorre a eliminação do candidato avaliado desfavoravelmente, nos termos e condições previstas no Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
13. O candidato militar, do Exército ou da Força Aérea, que possua avaliações desfavoráveis relativamente à sua prestação de serviço militar, será eliminado do concurso.
14. Os exames psicotécnicos visam a avaliação da capacidade do candidato para a aquisição de conhecimentos, atitudes e perícias presentes nos objectivos do curso e a avaliação do perfil do candidato, com vista à capacidade de adaptação às funções para que o curso habilita.
15. Os exames referidos no número anterior são classificados em “Favorável Preferencialmente”, “Bastante Favorável”, “Favorável”, “Favorável com Reservas”, ou “Não Favorável”. Os candidatos que nos exames psicotécnicos obtenham a classificação de “Não Favorável”, serão eliminados do concurso.
16. A aptidão física e psíquica é verificada de acordo com a regulamentação em vigor através da realização de inspecções médicas.



17. A apreciação da aptidão física e psíquica realiza-se mediante a classificação de “Apto” ou “Não Apto”, em função dos resultados apurados nas inspecções e provas efectuadas, ficando eliminados do concurso, nas condições previstas nas tabelas de inaptidão em vigor, os candidatos classificados de “Não Apto”.
18. A apreciação, selecção e ordenamento dos candidatos compete a um júri de selecção com a seguinte composição:
- a. Presidente:
    - Chefe da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção do Serviço de Pessoal;
  - b. Vogais:
    - Representante da Repartição de Recrutamento e Selecção da Direcção do Serviço de Pessoal;
    - Chefe do Departamento de Armas e Electrónica da Escola de Tecnologias Navais (ETNA), para a selecção dos candidatos ao CFS ET;
    - Chefe do Departamento de Propulsão e Energia da Escola de Tecnologias Navais (ETNA), para a selecção dos candidatos ao CFS MQ.
  - c. Secretário:
    - Representante da Secção de Efectivos e Carreira Naval da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção do Serviço de Pessoal.
19. A apreciação consiste na verificação final das condições especiais de admissão, dos resultados apurados nos exames psicotécnicos e dos resultados da apreciação física e psíquica, dos candidatos ainda presentes a concurso;
20. O ordenamento dos candidatos admitidos a concurso, para efeitos da frequência do CFS ET/MQ, será efectuado:
- a. Para as praças da Marinha em Regime de Contrato ou dos Quadros Permanentes por:
    - (1) Ordem decrescente da classificação que resultar da aplicação da seguinte fórmula:
$$CF = (HL + TSVC + NCLI + TPSI) / 4$$
Onde:
      - CF: Classificação final do concurso (arredondada às décimas);
      - HL: Habilitações Literárias, classificadas de acordo com a seguinte tabela:
- |   |    |
|---|----|
| Habilitação literária considerada para efeitos do concurso: | HL |
| 12º Ano de escolaridade ou superior                         | 20 |
| 11 Ano de escolaridade                                      | 15 |
- TSVC: Tempo de serviço efectivo, classificado numa escala de 10 a 20, aproximado às décimas, obtida por interpolação, após o ordenamento do tempo de serviço de todos os candidatos, contado em dias, onde a classificação de 20 é atribuída ao candidato com mais tempo de serviço e a classificação de 10 é atribuída ao candidato com menos tempo de serviço;



NCLI: Classificação obtida no teste de avaliação de conhecimentos de língua inglesa, aproximada às décimas e determinada nos seguintes termos:

$$NCLI = ALCPT / 5$$

ALCPT representa a classificação obtida no teste de diagnóstico de Língua Inglesa em valores inteiros de percentagem;

TPSI: Classificação da capacidade psicotécnica do candidato, de acordo com a seguinte tabela:

	TPSI
Favorável Preferencialmente	20
Bastante Favorável	16
Favorável	12
Favorável com Reservas	8

(2) Ordem decrescente de antiguidade, em caso de igualdade de classificação final do concurso (CF).

b. Para os restantes candidatos:

(1) Ordem decrescente da classificação que resultar da aplicação da seguinte fórmula:

$$CF = (HL + I + NCLI + TPSI) / 4$$

Onde:

CF: Classificação final do concurso (arredondada às décimas);

HL: Habilitações Literárias, classificadas de acordo com a seguinte tabela:

Habilitação literária considerada para efeitos do concurso:	HL
12º Ano de escolaridade ou superior	20
11 Ano de escolaridade	15

I: Idade do candidato, de acordo com a seguinte tabela:

Idade do candidato, em anos completados em 31 de Dezembro do ano de início do curso.	I
18 anos	20
19 anos	18
20 anos	16
21 anos	14
22 anos	12
23 anos	10



NCLI: Classificação obtida no teste de avaliação de conhecimentos de língua inglesa, aproximada às décimas e determinada nos seguintes termos:

$$\text{NCLI} = \text{ALCPT} / 5$$

ALCPT representa a classificação obtida no teste de diagnóstico de Língua Inglesa em valores inteiros de percentagem. Os candidatos com uma classificação inferior a 60% são considerados Não aptos.

TPSI: Classificação da capacidade psicotécnica do candidato, de acordo com a seguinte tabela:

	TPSI
Favorável Preferencialmente	20
Bastante Favorável	16
Favorável	12
Favorável Com Reservas	8

- (2) Menor idade efectiva, em caso de igualdade de classificação final do concurso (CF).

21. As classificações finais do concurso são homologadas pelo director do Serviço de Pessoal.
22. Da exclusão de qualquer fase do concurso cabe recurso hierárquico, a interpor no prazo de oito dias úteis para o director do Serviço do Pessoal.
23. Da lista de classificação final homologada cabe recurso hierárquico, a interpor no prazo de quinze dias úteis para o superintendente dos Serviços do Pessoal.

<sup>1</sup> A Portaria com o nº 417/2002 de 19 de Abril, foi publicada na OA1 17/24-4-02 ANEXO – L.



## **ANEXO C (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Música)**

### DETERMINAÇÃO:

Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 66/05, de 26 de Outubro:

Tendo presente o disposto no nº 1 do artigo 130º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei nº 236/99<sup>1</sup>, de 25 de Junho, renumerado e republicado pelo Decreto-Lei nº 197-A/2003<sup>2</sup>, de 30 de Agosto, no que respeita às condições de ingresso na categoria de sargentos.

Considerando muito especialmente o disposto no nº 2 do artigo 260º do mesmo Estatuto relativamente à via de ingresso na categoria de sargentos, que exige aos candidatos a qualificação profissional de nível 3, quando consideradas as especificidades da sua qualificação técnico-artística no âmbito da formação profissional para a classe de músicos;

Atenta a necessidade de continuar a prover o quadro especial de músicos com os necessários meios humanos, nomeadamente na categoria de sargentos, por forma a permitir o normal desenvolvimento da actividade da Banda da Armada;

Ponderadas as disposições transitórias, relativas aos limites de idade estabelecidas no nº 2 do artigo 6º do Decreto-Lei nº 236/99, de 25 de Junho, actualizadas pelo Decreto-Lei nº 197-A/2003, de 30 de Agosto;

Determino o seguinte:

1. São aprovadas as normas do concurso de admissão ao estágio técnico- -militar para ingresso na categoria de sargentos músicos, que se constituem como anexo a este despacho e dele fazem parte integrante.
2. É revogado o despacho do Vice-Almirante Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada no exercício das funções de Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 55/01<sup>3</sup>, de 21 de Agosto.

<sup>1</sup> O Decreto-Lei nº 236/99, de 25 de Junho, foi publicado na OA1 26/30-6-99 ANEXO – C.

<sup>2</sup> O Decreto-Lei nº 197-A/2003, de 30 de Agosto, foi publicado na OA1 37/10-9-03 ANEXO – B.

<sup>3</sup> O Despacho do Vice-Almirante Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada no exercício das funções de Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 55/01 foi publicado na OA1 36/29-8-01 ANEXO – J.





## ANEXO

### NORMAS RELATIVA AO CONCURSO DE ADMISSÃO AO ESTÁGIO TÉCNICO MILITAR PARA INGRESSO NA CATEGORIA DE SARGENTOS MÚSICOS

1. O ingresso na categoria de sargentos da classe de músicos far-se-á após frequência com aproveitamento no Estágio Técnico-Militar de Sargentos da Classe de Músicos (ETM-B).
2. A nomeação para o ETM-B, é precedida de um concurso de admissão com carácter eliminatório.
3. A abertura do concurso de admissão é feita com antecedência mínima de 5 meses em relação à data de início do estágio.
4. A candidatura ao concurso é formalizada em requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior da Armada.
5. São admitidos ao concurso os cabos dos Quadros Permanentes da classe de músicos que, tendo formalizado a sua candidatura, satisfaçam as seguintes condições:
  - a) Tenham completado, em 1 de Outubro do ano de início do curso, 4 anos de serviço efectivo na classe de músicos;
  - b) Estejam habilitados, à data do fecho do convite para a candidatura ao concurso, no mínimo, com curso de qualificação profissional de nível 3, realizado em estabelecimento de ensino oficial, ou oficialmente reconhecido na área técnico-científica e artística de instrumentos musicais;
  - c) Tenham, em 31 de Dezembro do ano do início do curso e de acordo com o seguinte escalonamento temporal, idade não superior a:  
2006/2007 - 38 anos  
2008/2009 - 37 anos  
2010/seguintes - 34 anos
6. O concurso engloba as seguintes fases:
  - a) A avaliação do mérito militar dos candidatos;
  - b) A apreciação da aptidão física e psíquica;
  - c) A realização de exames psicológicos;
  - d) A prestação de provas de aptidão técnico-naval (Padrões Navais);
  - e) Apreciação curricular;
  - f) Classificação e ordenamento dos candidatos.
7. As fases do concurso referidas no número anterior são executadas em sequência e a eliminação dos candidatos numa das fases exclui a sua continuação em concurso.
8. Os militares que tenham sido eliminados por duas vezes em qualquer das fases do concurso ficam definitivamente afastados da admissão a futuros concursos ao ETM-B.



9. A apreciação da avaliação do mérito militar do candidato, da responsabilidade do chefe da Repartição de Sargentos e Praças, é feita com base nos elementos que constam no respectivo processo individual, designadamente:
  - a) A avaliação individual;
  - b) A avaliação da formação;
  - c) A avaliação disciplinar;
  - d) A avaliação complementar.
10. Ficam eliminados do concurso os candidatos com avaliações desfavoráveis, nos termos previstos no Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
11. A aptidão física e psíquica é verificada de acordo com a regulamentação em vigor, através de:
  - a) Realização de inspecções médicas;
  - b) Avaliação da condição física com base nas provas de aptidão física.
12. A apreciação da aptidão física e psíquica realiza-se mediante a classificação expressa unicamente na designação “Apto” ou “Não Apto”, em função dos resultados apurados nas inspecções e provas efectuadas, ficando eliminado do concurso, nas condições previstas nas tabelas de aptidão em vigor, os candidatos classificados de “Não Apto”.
13. Os exames psicológicos visam a avaliação da capacidade do candidato para a aquisição de conhecimentos, atitudes e perícias presentes nos objectivos do curso e a avaliação do perfil do candidato, com vista à capacidade de adaptação às funções para que o curso habilita.
14. Os exames referidos no número anterior são classificados em “Favorável Preferencialmente”, “Bastante Favorável”, “Favorável”, “Com Reservas”, ou “Não Favorável”.
15. Os candidatos que nos exames psicológicos tenham a classificação de “Não Favorável”, mantêm-se em concurso, na situação de “condicional”, ficando a sua aprovação sujeita à decisão final do Júri de Selecção do Concurso.
16. A avaliação da aptidão técnico-naval, classificada numa escala de 0 a 20 (aproximada às décimas), traduz-se na classificação obtida na prova escrita de aptidão de padrões navais e padrões funcionais, a realizar em data a fixar pelo superintendente dos Serviços do Pessoal.
17. A prova referida no número anterior, é baseada em programa aprovado pelo director do Serviço de Formação e abrange matérias relacionadas com padrões navais exigidos para o posto de cabo, sendo a sua elaboração e classificação efectuadas por um júri de avaliação nomeado por despacho do superintendente dos Serviços do Pessoal, sob proposta do director do Serviço de Formação, sendo da competência desta última entidade a homologação das classificações atribuídas por esse júri.
18. Os candidatos que obtenham na prova referida no número 17 uma nota inferior a 10 valores, ou faltem à prova sem motivos justificados, são eliminados do concurso.
19. Os candidatos que tenham faltado à prova, por motivos devidamente justificados, nomeadamente por doença ou impossibilidade de comparência por motivos de serviço, poderão efectua-la em segunda chamada, a realizar em data a fixar pelo superintendente dos Serviços do Pessoal.



20. A prova escrita de aptidão de padrões navais e a respectiva segunda chamada devem ser realizadas num único local para todos os candidatos, salvo nas situações particulares, autorizadas pelo superintendente dos Serviços do Pessoal, de reconhecido impedimento para se assegurar essa comparência.
21. A apreciação curricular da responsabilidade do júri de selecção, é calculada (aproximada às décimas) do seguinte modo:

$$AC = (4A+4B+2C)/10$$

Sendo:

A - Classificação obtida, no mínimo em curso de qualificação profissional de nível 3, na escala de 0 a 20 (aproximada às centésimas). Quando o candidato estiver habilitado com mais de um curso, deverá ser considerada a mais elevada;

B - Desempenho individual, classificado de 0 a 20 (aproximada às décimas), por soma dos seguintes factores:

A média obtida do desempenho específico e não específico das avaliações individuais, numa escala de 0 a 15 (aproximada às décimas) considerando os últimos 6 anos;

Condecorações e louvores, adicionando meio ponto ao valor apurado anteriormente, por cada condecoração (CN, MMMM, MMSD e outras com precedência superior) e cada louvor individual, até um máximo total de cinco.

C - Tempo de serviço efectivo, classificado numa escala de 10 a 20, correspondendo 1 (um) valor por cada ano de serviço efectivo, como segue:

Até 4 anos – 10 pontos;

15 ou mais anos - 20 pontos.

22. O ordenamento dos candidatos apurados é efectuado pelo júri de selecção através da seguinte fórmula:

$$CF = (PN+2AC)/3$$

Sendo:

CF - Classificação final do concurso (aproximado às décimas) ;

PN - Nota da prova de aptidão técnico-naval (Padrões Navais) ;

AC - Apreciação curricular.

23. A selecção e apreciação dos candidatos compete a um júri de selecção com a seguinte constituição:

Presidente:

- Chefe da Repartição de Sargentos e Praças;

Vogais:

- Chefe da Banda da Armada;

- Oficial da Secção de Efectivos e Carreira Naval da Repartição de Sargentos e Praças;



- Oficial da Repartição de Recrutamento e Selecção da DSP;

Secretário:

- Oficial a designar pela Direcção do Serviço de Pessoal.

24. Para efeitos da selecção a que alude o número anterior, o júri elabora uma relação dos candidatos aprovados no concurso, ficando ordenados por ordem decrescente da antiguidade, sendo identificados naquela relação os candidatos aprovados em número correspondente às vagas fixadas para a frequência do curso.
25. Em caso de igualdade de classificação, a antiguidade constitui-se como condição de preferência.
26. O júri elabora a acta da respectiva reunião, da qual deve constar a lista dos candidatos ordenados conforme estabelecido no número 22, incluindo a relação dos candidatos eliminados.
27. No caso de não se apurarem candidatos em número suficiente para o preenchimento das vagas existentes, poderá ser realizado um segundo concurso nos termos a fixar por despacho do Vice-Almirante SSP.
28. O Presidente do júri, através do Director do Serviço de Pessoal, submete à homologação do superintendente dos Serviços do Pessoal a acta com a lista a que se refere o número 26, que, depois de homologada, será publicada em ordem da Direcção do Serviço de Pessoal.
29. A nota da prova de aptidão técnico-naval (Padrões Navais) correspondente aos candidatos aprovados no concurso e não seleccionados num determinado ano, é válida para o cálculo da classificação do concurso do ano seguinte, caso o candidato prescinda da repetição da prova técnico naval com vista à melhoria daquela classificação, sendo todavia sujeito à prova de aptidão física e psíquica e à apreciação da vida militar.



## **ANEXO D (Concurso de Admissão para Sargentos do Exército)**

### **1. GENERALIDADES**

- a. O Curso de Formação de Sargentos (CFS) habilita ao ingresso na categoria de Sargentos dos Quadros Permanentes (QP) do Exército;
- b. O concurso de admissão é aberto a candidatos militares de ambos os sexos, na efectividade de serviço ou na reserva de disponibilidade, para as seguintes Armas e Serviços do Exército: Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Engenharia, Transmissões, Medicina, Farmácia, Diagnóstico e Terapêutica, Administração Militar, Material, Transporte, Pessoal e Secretariado, Músicos e Clarins.
- c. As vagas são fixadas por despacho de Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército e distribuídas pelas Armas e Serviços, podendo ser redistribuídas caso não sejam preenchidas;
- d. O Concurso de Admissão é constituído por quatro Fases:
  - 1ª Fase – Documental Preliminar;
  - 2ª Fase – Prova de Aptidão Física, Prova de Avaliação do Nível de Proficiência Linguística de Inglês, Prova de Aptidão Psicológica e Prova de Aptidão Musical;
  - 3ª Fase – Documental Final;
  - 4ª Fase – Prova Médica.
- e. As Armas e Serviços são agrupadas em quatro Áreas, devendo o candidato escolher as Áreas para as quais pretende concorrer, por ordem de prioridade, durante a 1ª Fase do concurso:
  - Área A (Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Administração Militar, Transporte e Pessoal e Secretariado);
  - Área B (Engenharia, Transmissões e Material);
  - Área C (Músicos e Clarins);
  - Área D (Medicina, Farmácia e Diagnóstico e Terapêutica);
- f. Após a 4ª Fase do Concurso, os candidatos são seleccionados para as Áreas A, B, C e D;
- g. Para a Área C os candidatos são seleccionados para Músicos ou para Clarins, consoante a prioridade de escolha definida pelos candidatos, durante a 2ª Fase do Concurso, e a aptidão avaliada na Prova Musical;
- h. Para a Área D os candidatos são seleccionados para Medicina, Farmácia, e



Diagnóstico e Terapêutica, consoante as provas específicas realizadas e descritas em 2. b.(2) e a prioridade de escolha definida pelos candidatos durante a 4ª Fase do Concurso;

- i. A escolha das Armas e dos Serviços constantes das áreas A e B efectua-se no final do 1º ano do Curso de Formação de Sargentos;
- j. O curso tem a duração de dois anos lectivos, o primeiro na Escola de Sargentos do Exército (ESE) e o segundo nas Escolas Práticas das Armas e Serviços ou Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos equivalentes. Exceptuam-se os cursos destinados aos Quadros Especiais de Medicina (Enfermagem), de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica, ministrados na ESSM, com a duração de 4 anos, conforme previsto nas portarias que definem a sua estrutura curricular;
- k. Os candidatos fazem a entrega dos respectivos documentos de candidatura, na Unidade, Estabelecimento ou Órgão Militar (U/E/O) onde estão colocados ou, no caso de se encontrarem na reserva de disponibilidade, na U/E/O onde está o seu processo individual;
- l. A abertura do concurso será publicada em Diário da República, divulgada em órgãos de comunicação social, internet e/ou intranet e nas U/E/O, que devem prestar aos candidatos todos os esclarecimentos solicitados.

## 2. REQUISITOS DE ADMISSÃO

### a. Requisitos Gerais

- (1) Ser Sargento ou Praça de qualquer Ramo das Forças Armadas na efectividade de serviço ou na reserva de disponibilidade, tendo prestado pelo menos um ano de serviço efectivo até 30 de Setembro do ano do concurso, inclusive;
- (2) Estar autorizado pelo Chefe do Estado-Maior do respectivo Ramo;
- (3) Ter concluído o **Ensino Secundário** ou possuir habilitação legalmente equivalente, à data de abertura do concurso;
- (4) Não ter completado 25 anos de idade até 31 de Dezembro do ano do concurso, salvaguardando o prescrito no Decreto-Lei nº320-A/2000, de 15 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº118/2004, de 21 de Maio (Regulamento de Incentivos);
- (5) Ter informação favorável do CMDT/DIR/CH da Unidade onde presta serviço ou da Unidade onde se encontra o processo individual, para os que estão na Reserva de Disponibilidade;



- (6) Ter bom comportamento moral e cívico e não ter sido condenado por crime a que corresponda pena de prisão ou por infracção disciplinar a que corresponda pena disciplinar superior a repreensão;
- (7) Possuir as qualidades físicas e psicológicas necessárias para o desempenho da função de Sargento do QP, confirmadas por inspecção médica, Provas de Aptidão Psicológica e de Aptidão Física;
- (8) Não ter sido abatido ao efectivo de outros Estabelecimentos de Ensino Militar, por motivos disciplinares;
- (9) Não ter desistido da frequência de qualquer Curso de Formação de Sargentos, anteriormente, ministrado na ESE.
- (10) Não ter sido abatido ao efectivo da ESE por falta de aproveitamento escolar.

b. Requisitos Específicos

- (1) Ter a disciplina de Matemática para Engenharia , Transmissões e Material;
- (2) Ter realizado os exames nacionais, com classificação igual ou superior a 10,00 valores (100 pontos), nas disciplinas específicas:
  - (a) Para o Serviço de Medicina (Enfermagem): Biologia/Geologia ou Psicologia ou Economia;
  - (b) Para os Serviços de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica (Análises Clínicas e Fisioterapia): Biologia/Geologia e Química;
  - (c) Para o Serviço de Diagnóstico e Terapêutica (Radiologia): Biologia/Geologia e Física ou Química.

### 3. MÉTODO DE SELECÇÃO

- a. A selecção dos candidatos tem a seguinte sequência:
  - 1ª Fase – Documental Preliminar;
  - 2ª Fase – Prova de Aptidão Física, Prova de Avaliação do Nível de Proficiência Linguística de Inglês, Prova de Aptidão Psicológica e Prova de Aptidão Musical;
  - 3ª Fase – Documental Final;
  - 4ª Fase – Prova Médica.
- b. Em cada Fase, os candidatos considerados INAPTOS são excluídos do concurso;
- c. Na 2ª Fase, os candidatos considerados INAPTOS nas Provas de Aptidão Física, de Inglês, de Aptidão Psicológica e de Aptidão Musical, são excluídos do concurso imediatamente após a execução da prova na qual foram considerados inaptos;





- d. Os candidatos considerados APTOS após a 4ª fase do concurso são ordenados mediante escolha preferencial das Áreas, por ordem decrescente, de acordo com a classificação (C0) obtida através da seguinte fórmula:

$$C0 = H + B$$

H – Habilitação literária – correspondente à classificação final do Ensino Secundário ou habilitação legalmente equivalente;

B – Bonificações definidas em 3.g.;

- e. Os candidatos APTOS para os Quadros Especiais de Músicos terão uma classificação (C1), calculada com base na seguinte fórmula:

$$C1 = H \times 0,4 + M \times 0,6 + B$$

M – classificação na Prova de Aptidão Musical;

- f. Os candidatos APTOS para os Serviços de Medicina (Enfermagem), de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica são ordenados por ordem decrescente de acordo com a nota Classificação (C2), calculada com base na seguinte fórmula:

$$C2 = N + B$$

N (Nota de Candidatura) =  $H \times 0,6 + PE \times 0,4$

PE – Média da(s) nota(s) da(s) prova(s) específica(s)

- g. As Bonificações referenciadas pela sigla B são as seguintes:

Aptidão Psicológica		Ficha de Avaliação Individual (FAI)		Tempo de Serviço Efectivo	
Parecer (a)	Bonificação (valores)	Média (b)	Bonificação (valores)	Anos	Bonificação (valores)
PF	3	4.50 – 5.00	2	6	1.8
BF	2	4.00 – 4.49	1.5	5	1.5
F	1	3.50 – 3.99	1	4	1.2
FR	0	3.00 - 3.49	0	3	0.9
NF	Não Apto	< 3.00	Não Apto	2	0.6
				1	0.3

- (a) Expresso nos graus PF, BF, F, FR e NF, respectivamente, Preferencialmente Favorável, Bastante Favorável, Favorável, Favorável com Reservas e Não Favorável.

- (b) É considerada, para efeitos de cálculo da média, a FAI referida em i. (2)(c)



- h. Para a 4ª fase é convocado um efectivo que pode ir até ao dobro das vagas a concurso, de acordo com a Área escolhida. Os restantes candidatos ficam em situação de Reserva.
- i. 1ª FASE – DOCUMENTAL PRELIMINAR
- (1) Tem por finalidade verificar a conformidade da candidatura aos requisitos exigidos para admissão, através dos documentos entregues para concurso;
  - (2) Os documentos dos militares na efectividade de serviço a enviar para a ESE, de acordo com o calendário definido, são os seguintes:
    - (a) Requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior do Exército a solicitar a admissão ao concurso (modelo **Anexo A**);
    - (b) Autorização do Chefe do Estado-Maior do Ramo, somente para os candidatos que se encontram na efectividade de serviço na Marinha ou na Força Aérea (modelo **Anexo B**);
    - (c) Ficha de Avaliação Individual, na qual o CMDT/DIR/CH indica, no juízo ampliativo, se entende que o candidato possui as qualidades que constituem garantias de aptidão para a Carreira das Armas e o tornam merecedor e apto para vir a pertencer ao QP, referindo quais e porquê;
    - (d) Original ou fotocópia autenticada do Certificado de Habilitações do ensino secundário completo ou de habilitação legalmente equivalente, com a discriminação das classificações das disciplinas e nota final;
    - (e) Documento comprovativo da aptidão musical e curriculum (para os candidatos que optem pela Área C – QBFE);
    - (f) Atestado médico comprovativo da robustez física e aptidão para a realização das provas físicas, passado a partir da data de início do concurso (Modelo Anexo C).
  - (3) Os documentos dos candidatos que se encontram na Reserva de Disponibilidade a enviar para a ESE, de acordo com o calendário definido, são os seguintes:
    - (a) Requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior do Exército a solicitar a admissão ao concurso (modelo Anexo A);
    - (b) A última Ficha de Avaliação Individual do candidato, antes de ter passado à disponibilidade;
    - (c) Original ou fotocópia autenticada do Certificado de Habilitações do ensino secundário completo ou de habilitação legalmente equivalente, com a discriminação das classificações das disciplinas e nota final;



- (d) Documento comprovativo da aptidão musical e curriculum (para os candidatos que optem pela Área C – QBFE);
  - (e) Atestado médico comprovativo da robustez física e aptidão para a realização das provas físicas, passado a partir da data de início do concurso (Modelo Anexo C);
  - (f) Certificado do registo criminal passado nos três meses que precedem a data da sua entrega;
  - (4) Os impressos do concurso podem ser fotocopiados e encontram-se disponíveis em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército;
  - (5) Os candidatos entregam os documentos do concurso na U/E/O onde prestam serviço, no prazo indicado na calendarização do concurso, para que estas os verifiquem e aditem os da sua competência;
  - (6) As U/E/O remetem os documentos do concurso directamente para a ESE, no prazo indicado na calendarização do Concurso;
  - (7) Serão excluídos do concurso os candidatos cujos documentos não dêem entrada no período referido no número anterior;
  - (8) Os candidatos que, por razões que não lhe sejam imputáveis, não apresentem os documentos dentro dos prazos acima descritos, podem, justificando, requerer ao Júri do Concurso a sua admissão condicional ao concurso, o qual, mediante os motivos apresentados, deliberará, sem direito a recurso;
  - (9) Nesta fase os candidatos procedem à escolha das Áreas (A, B, C e D), por ordem de preferência, mediante o preenchimento do impresso em Anexo A;
  - (10) Serão convocados para a 2ª Fase do Concurso os candidatos que preencham todos os requisitos exigidos na 1ª Fase.
- j. 2ª FASE – PROVA DE APTIDÃO FÍSICA, PROVA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE PROFICIÊNCIA LINGUÍSTICA DE INGLÊS, PROVA DE APTIDÃO PSICOLÓGICA E PROVA DE APTIDÃO MUSICAL

Nesta Fase, serão convocados para as diversas provas os candidatos que cumpram os requisitos da prova anterior.

- (1) Prova de Aptidão Física (PAF)
  - (a) Tem por finalidade verificar as capacidades motoras indispensáveis e a robustez física necessária para o desempenho da profissão de Sargento dos QP do Exército;
  - (b) Tem lugar na ESE, perante um Júri Técnico nomeado pelo respectivo



Comandante.

- (c) Se, no decorrer da 2º Fase, ocorrer a lesão de algum candidato, àquele poderá ser permitido o adiamento das provas até ao último dia do calendário das PAF;
  - (d) De acordo com as condições de execução que constam do Anexo D, os candidatos que cumpram os resultados mínimos nos exercícios são considerados APTOS e os restantes são considerados INAPTOS e são excluídos do Concurso;
  - (e) Os candidatos devem ser portadores de artigos de higiene e de equipamento de ginástica adequado à realização dos exercícios que constituem esta prova;
  - (f) Dos resultados da avaliação da Prova de Aptidão Física não existe recurso.
- (2) Prova de Avaliação do Nível de Proficiência Linguística de Inglês
- (a) Todos os candidatos serão sujeitos a uma Prova de Avaliação do Nível de Proficiência Linguística de Inglês, a realizar na ESE, com supervisão do Comando de Instrução e Doutrina em coordenação com a Escola;
  - (b) Os conteúdos programáticos fundamentais constam no **Anexo E**;
  - (c) Serão considerados APTOS todos os candidatos que atinjam o Nível de Proficiência Linguística **1-1-1-1**, sendo os restantes eliminados do concurso;
  - (d) Dos pareceres da avaliação dos conhecimentos de Inglês não existe recurso.
- (3) Prova de Aptidão Psicológica
- (a) Tem por finalidade avaliar se o candidato tem as competências definidas para a categoria de Sargento do Quadro Permanente do Exército, nas diversas Armas e Serviços, através da execução de testes de papel e lápis, provas sensoriais e psicomotoras, provas de situação e entrevistas;
  - (b) Os seus resultados são expressos nos graus: Preferencialmente Favorável, Bastante Favorável, Favorável, Favorável com Reservas e Não Favorável. Este último é considerado INAPTO nos termos deste concurso;
  - (c) Dos pareceres da avaliação psicológica não existe recurso.
- (4) Prova de Aptidão Musical
- (a) Os candidatos aos Quadros Especiais de Músicos e Clarins executam esta prova com a finalidade de verificar, mediante a execução de exercícios, os conhecimentos e capacidades musicais indispensáveis ao seu desempenho;
  - (b) Esta tem lugar na data indicada no aviso de abertura do concurso, e será realizada na Banda do Exército;



- (c) O Júri é constituído por 4 (quatro) militares músicos, sendo um professor de música da ESE, um oficial Chefe de Banda de Música (CBMUS), um Sargento-Mor ou Sargento-Chefe Músico e um Sargento Músico, técnico instrumentista do naipe de instrumentos a avaliar, da Banda do Exército, a designar pela Chefia das Bandas e Fanfarras;
  - (d) Desta prova constam as componentes de avaliação do **Anexo F**.
  - (e) Dos pareceres da avaliação musical não existe recurso.
- (5) Serão convocados para a 3ª Fase do Concurso os candidatos que preencham todos os requisitos exigidos na 2ª Fase.

k. 3ª FASE –DOCUMENTAL FINAL

- (1) Destina-se à apresentação da documentação complementar pelos candidatos apurados na 2ª Fase;
- (2) Os documentos dos militares na efectividade de serviço a enviar para a ESE, de acordo com o calendário definido, são os seguintes:
  - (a) Certificado do registo criminal passado nos três meses que precedem a data da sua entrega;
  - (b) Fotocópia da Folha de Matrícula, autenticada, tendo em atenção o preenchimento actualizado de «Ocorrências extraordinárias» e «Registo criminal e disciplinar»;
  - (c) Para os candidatos aos Serviços de Medicina, de Farmácia, e de Diagnóstico e Terapêutica, comprovativo da inscrição nos Exames Nacionais e ficha de classificação para acesso ao ensino superior (ficha ENES);
- (3) Os documentos dos candidatos que se encontram na Reserva de Disponibilidade a enviar para a ESE, de acordo com o calendário definido, são os seguintes:
  - (a) Fotocópia da Folha de Matrícula, autenticada, tendo em atenção o preenchimento actualizado de «Ocorrências extraordinárias» e «Registo criminal e disciplinar»;
  - (b) Para os candidatos aos Serviços de Medicina, de Farmácia, e de Diagnóstico e Terapêutica, comprovativo da inscrição nos Exames Nacionais e ficha de classificação para acesso ao ensino superior (ficha ENES);
- (4) O candidato faz a entrega dos respectivos documentos, na U/E/O a que pertence ou onde está colocado na prestação de serviço efectivo ou na reserva de disponibilidade os quais devem dar entrada, até 10 dias, após publicação das listas dos resultados da 2ª Fase;



- (5) Serão excluídos do concurso os candidatos para a Área de Saúde que não façam a entrega dos documentos em falta, impreterivelmente até 2 dias úteis após a afixação das pautas dos resultados dos processos de reapreciação das provas dos exames nacionais da 1ª fase do ensino secundário;
- (6) Após a conclusão com sucesso das provas integrantes da 2ª fase do concurso e da recepção dos documentos finais, os candidatos são reordenados em cada uma das áreas da sua preferência, de acordo com a respectiva fórmula de classificação.

1. 4ª FASE – INSPECÇÃO MÉDICA

- (1) Destina-se a confirmar a inexistência de qualquer doença ou deficiência física susceptível de impedir o desempenho da profissão de Sargento dos QP do Exército;
- (2) Consiste em exame clínico geral, por junta médica, considerando os resultados das análises clínicas, exames e testes de diagnóstico efectuados e tabelas gerais de inaptidão e de incapacidade para o serviço em vigor nas Forças Armadas;
- (3) Terá lugar no Hospital Militar Principal, em Lisboa;
- (4) É eliminatória e o seu resultado expresso em APTO e INAPTO.

4. APURAMENTO E SELECÇÃO FINAL DOS CANDIDATOS

- a. Após a conclusão da 4ª fase, e recebidos os resultados das Provas Específicas dos candidatos à Área D, são elaboradas as listas de classificação final de todos os candidatos;
- b. A lista de classificação final de todos os candidatos é homologada pelo Chefe do Estado-Maior do Exército;
- c. Ingressam no 1º Ano do CFS os candidatos cujo número de ordem seja inferior ou igual ao número de vagas fixado para as Áreas;
- d. São considerados na situação de RESERVA os candidatos APTOS que excedam o número de vagas do concurso;
- e. Para a frequência do CFS, os candidatos admitidos são aumentados ao efectivo do Corpo de Alunos da ESE, excepto os candidatos aos Serviços de Medicina, de Farmácia e de Diagnóstico e Terapêutica, que são aumentados ao efectivo do Corpo de Alunos da Escola do Serviço de Saúde Militar.
- f. Caso se verifiquem desistências ou faltas, o Comandante da ESE pode convocar os candidatos em RESERVA da lista homologada, nos dez dias úteis seguintes ao início



do curso, para re completamento das vagas.

- g. Serão definitivamente eliminados os candidatos que não se apresentem à frequência do Curso, durante os três dias úteis seguintes ao início do mesmo.

## 5. DISPOSIÇÕES COMPLEMENTARES

- a. Será eliminado qualquer candidato que preste falsas declarações ou cujo comportamento durante a execução do concurso possa prejudicar o seu normal funcionamento;
- b. Será eliminado todo o candidato que não possa executar qualquer das provas definidas pelo calendário do concurso, independentemente da sua situação militar;
- c. A apresentação dos candidatos para a realização das provas é feita na ESE, ficando alojados nas suas instalações durante este período;
- d. A ESE é a entidade coordenadora da execução das operações do concurso;
- e. Os resultados do concurso nas diversas fases são enviados via correio para a U/E/O de origem dos candidatos e divulgados pela intranet e/ou internet;
- f. Todas as operações do concurso são dirigidas e coordenadas por um Júri nomeado pelo Comandante da ESE, com a seguinte composição:

Presidente

Director de Ensino

Vogais

Delegado do CPAE

Presidente do Júri da Prova de Aptidão Física

Director do Curso de Formação de Sargentos

Adjunto da Secção de Administração Escolar da Direcção de Ensino

Secretário

Chefe da Secção de Administração Escolar da Direcção de Ensino

- g. Para efeitos de desempate entre candidatos concorrentes às áreas A e B, atender-se-á às seguintes prioridades:

1º A melhor nota do ensino secundário

2º O melhor parecer da avaliação psicológica;

3º O militar com menor idade.

- h. Para efeitos de desempate entre candidatos concorrentes à área C, atender-se-á às seguintes prioridades:

1º Melhor classificação na prova de aptidão musical





- 2º O melhor parecer da avaliação psicológica;
- 3º O militar com menor idade.
- i. Para efeitos de desempate entre candidatos concorrentes à área D, atender-se-á às seguintes prioridades:
  - 1º A melhor nota de candidatura (nota N definida em 3.f.);
  - 2º O melhor parecer da avaliação psicológica;
  - 3º O militar com menor idade.
- j. O deslocamento dos candidatos para os vários locais de realização das provas de admissão é promovido pela ESE.
- k. As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação das presentes normas serão resolvidas mediante despacho de Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército.

Anexos:

- A – Modelo de requerimento dirigido ao General CEME (omitido)
- B – Modelo de requerimento dirigido ao General CEM do Ramo (omitido)
- C – Modelo de Atestado Médico (omitido)
- D – Prova de Aptidão Física (PAF) (omitido)
- E – Conteúdos programáticos de avaliação da prova de Inglês (omitido)
- F – Disciplinas e componentes de avaliação da prova de Aptidão Musical (omitido)
- G – Solicitações às UU/EE/OO (omitido)



## **ANEXO E (Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea)**

1. Por despacho do CEMFA de, 29NOV07, e nos termos do art. 5º da Portaria nº 304/2004, de 23MAR, e do D.L. nº 236/99 de 25JUN, está aberto até 20 de Dezembro de 2007, concurso para admissão ao Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente da Força Aérea 2008/2009 (CFS Modalidade - 12º ano) e 2008/2011 (CFS Modalidade - 9º ano), respectivamente, para candidatos com habilitação académica mínima correspondente ao 12º ano e 9º ano de escolaridade do sistema nacional de ensino, para as seguintes especialidades e vagas:

<b>ESPEC</b>	<b>VAGAS (Total)</b>	<b>VAGAS CFS Modalidade 12º ano</b>	<b>VAGAS CFS Modalidade 9º ano</b>
<b>OPCOM</b>	<b>4</b>	2	2
<b>OPMET</b>	<b>2</b>	1	1
<b>OPCART</b>	<b>8</b>	6	2
<b>OPRDET</b>	<b>8</b>	6	2
<b>MMA</b>	<b>22</b>	14	8
<b>MMT</b>	<b>3</b>	2	1
<b>MARME</b>	<b>8</b>	5	3
<b>MELECA</b>	<b>10</b>	8	2
<b>MELIAV</b>	<b>10</b>	8	2
<b>MELECT</b>	<b>3</b>	2	1
<b>ABST</b>	<b>7</b>	5	2
<b>CMI</b>	<b>2</b>	1	1
<b>OPINF</b>	<b>2</b>	1	1
<b>SAS</b>	<b>14</b>	11	3
<b>OPSAS</b>	<b>2</b>	1	1
<b>PA</b>	<b>6</b>	4	2
<b>BF</b>	<b>4</b>	2	2
<b>T O T A I S</b>	<b>115</b>	<b>79</b>	<b>36</b>

2. Este concurso é aberto condicionalmente até aprovação, por despacho Ministerial, das vagas acima indicadas.
3. Nos termos do art. 33.º do Regulamento de Incentivos (RI), aprovado pelo D.L. nº 320-A/2000, de 15DEZ, com as alterações introduzidas pelo D.L. nº 118/2004, de 21MAI e



pelo D.L. n.º 320/2007, de 27SET, 30% das vagas referidas em 1., destinam-se aos militares que:

- a. Tendo prestado 3 anos de serviço em RC, passaram à reserva de disponibilidade a partir de 19NOV2000, conforme decorre dos n.ºs 1 e 2 do art. 4.º do RI, ao estatuir que só beneficiam dos incentivos aplicáveis pelo Ministério da Defesa Nacional, os militares que à data da entrada em vigor do RI estivessem na efectividade de serviço;
  - b. Estando na efectividade de serviço e tendo prestado 3 anos em RC e se encontrem nos últimos 6 meses da vigência do contrato, à data prevista de início do curso, nos termos do art. 49.º do RI.
4. Na determinação das vagas afectas ao contingente de 30% referido em 3., o cálculo dos valores é arredondado para o inteiro superior, se o decimal for maior ou igual a 5 e para o inteiro inferior, se o decimal for menor que 5.
5. No preenchimento das vagas respeitar-se-á a seguinte sequência de etapas:
- a. Preenchimento das vagas do contingente de 30% pelos candidatos referidos em 3. a. e 3. b.;
  - b. Adição das vagas sobrantes da operação a que se refere a alínea anterior às vagas do contingente geral, constituído pelos restantes 70% das vagas;
  - c. Inclusão no âmbito do contingente geral, dos candidatos referidos em 3.b. que não preencham as vagas do contingente de 30% e que reúnem as condições para concorrerem ao contingente geral;
  - d. Preenchimento das vagas do contingente geral pelos candidatos que concorrem exclusivamente a este contingente e pelos candidatos referidos na alínea anterior.

A Direcção de Pessoal (DP), tendo em consideração os dados constantes dos processos de candidatura, procede à admissão ao contingente de 30% previsto em 3., dos candidatos que reunirem as condições previstas em 3.b..

#### 6. Condições gerais de admissão

Podem candidatar-se às especialidades para que se encontra aberto concurso, os militares que satisfaçam as seguintes condições:

- a. Estar autorizado pelo Chefe de Estado-Maior da Força Aérea;
- b. Ser Sargento ou Praça da Força Aérea em RC ou na situação de disponibilidade abrangido pelo RI;



- c. Pertencer às especialidades para que se encontra aberto o concurso, sem prejuízo das condições especiais de admissão referidas no número 7., do presente aviso de abertura;
  - d. Ter menos de 29 anos de idade, em 31 Dezembro de 2008, para os candidatos ao CFS Modalidade – 12º ano, aplicando-se para os militares indicados em 3. a. e b., o estabelecido no artº 47º do RI;
  - e. Ter menos de 27 anos de idade, em 31 Dezembro de 2008, para os candidatos ao CFS Modalidade – 9º ano, aplicando-se para os militares indicados em 3. a. e b., o estabelecido no artº 47º do RI;
  - f. Possuir como habilitações literárias mínimas, o 12º ano ou o 9º ano de escolaridade, ou habilitação legal equivalente, respectivamente, para o CFS Modalidade - 12º ano e CFS Modalidade - 9º ano;
  - g. Ter cumprido em 01SET08 ou 04SET08, respectivamente para os candidatos ao CFS Modalidade - 12º ano e CFS Modalidade - 9º ano, 2 anos de serviço efectivo, após conclusão da instrução complementar (IC);
  - h. Para os militares abrangidos pelo RI, ter cumprido o tempo de serviço em RC aí previsto;
  - i. Não ter sido eliminado ou desistido em anterior CFS;
  - j. Estar na efectividade de serviço na data de abertura do concurso e manter-se nessa situação até à data de início do curso, excepto os militares referidos na alínea a., do parágrafo 3.;
  - l. Possuir qualidades pessoais e militares que recomendem a sua admissão ao curso;
  - m. Não ter antecedentes criminais.
7. Condições especiais de admissão
- Desde que satisfaçam as condições estabelecidas no ponto 6., com excepção da alínea c., podem ainda candidatar-se:
- a. Para as especialidades de MMT ou de CMI, os militares da especialidade de CAUT;
  - b. Para a especialidade de ABST, os militares da especialidade de SHS;
  - c. Para a especialidade de SAS, os militares da especialidade SS que não possuam as habilitações literárias necessárias para se candidatarem ao concurso de admissão à frequência do CFS da sua especialidade.



8. Outras condições especiais de admissão

a. Para além das condições gerais e especiais de admissão referidas em 6. e 7., os candidatos ao CFS Modalidade - 12º ano devem ainda satisfazer as condições a seguir indicadas.

(1) Para os candidatos às especialidades de OPCOM, OPMET, OPCART, OPRDET, OPSAS, MMA, MMT, MELECT, MELECA, MELIAV, MARME e CMI:

- Possuir como habilitações literárias mínimas 12º ano de escolaridade ou habilitação legal equivalente com as disciplinas de *Matemática e Física, Físico-Química, Físico-Química B ou Ciências Físico-Químicas*;

(2) Para os candidatos às especialidades de OPINF e ABST:

- Possuir como habilitações literárias mínimas o 12º ano de escolaridade ou habilitação legal equivalente com a disciplina de *Matemática*;

(3) Para os candidatos à especialidade de BF:

- Ser da especialidade de MUS e pertencer a qualquer dos naipes que compõem a Banda de Música da Força Aérea.

b. Podem candidatar-se ao CFS Modalidade - 12º ano das especialidades referidas em 8.

a. (1) e (2), os militares que possuam o 12º ano de escolaridade sem as disciplinas de *Matemática* e, ou *Física*, desde que realizem para o efeito, no CFMTFA, além da prova de Avaliação de Conhecimentos de Língua Inglesa, a respectiva Prova de Avaliação de Conhecimentos sobre matérias específicas daquelas disciplinas e obtenham a classificação de Apto.

c. Os militares oponentes ao CFS Modalidade - 9º ano que prevejam concluir o ensino secundário até o final do corrente ano lectivo, poderão vir a transitar para a Modalidade - 12º ano, desde que na fase final do concurso tenham ficado seriados numa das vagas para admissão ao CFS 2008/2011 e, simultaneamente, satisfaçam todas as condições gerais e especiais de admissão exigidas aos candidatos da Modalidade - 12º Ano, ou as reúnam através da realização de Provas de Avaliação de Conhecimentos conforme expresso em 8. b..

d. Os militares que se encontrem na frequência do 1º ano do CFS 2007/2010, habilitados com o 12º ano ou que prevejam obter a referida habilitação até o final do corrente ano lectivo, podem requerer a transição para o CFS 2008/2009 da mesma especialidade (sem ocuparem vagas do presente concurso), desde que satisfaçam todas as condições gerais e especiais de admissão referidas no presente aviso de



abertura, ou as reúnam através da realização de Provas de Avaliação de Conhecimentos conforme expresso em 8. b..

9. Documentos do concurso

- a. A instrução dos processos de candidatura, da responsabilidade das unidades, órgãos ou serviços, deverá incluir os seguintes documentos:
  - (1) Requerimento a solicitar a admissão ao curso a que concorre, devidamente informado no que respeita às condições de candidatura;
  - (2) Ficha de avaliação individual (FAI), da responsabilidade dos Comandantes, Directores ou Chefes, excepto se estiver avaliado até data posterior a 20JUN07;
  - (3) Cópia autenticada da nota de assentos completa (modelo SIGAP II);
  - (4) Diploma ou certificado de habilitações literárias, ou cópia autenticada do mesmo, onde constem as classificações obtidas, ou declaração, no requerimento, em como as habilitações exigidas já constam no Processo Individual (PIND);
  - (5) Certificado de registo criminal, ou cópia autenticada do mesmo, emitido nos três meses que precedem a data de encerramento do concurso (em data posterior a 20SET07).
- b. Para os militares que concorram simultaneamente às duas modalidades do CFS 2008, 12º ano e 9º ano, deverão ser constituídos dois processos de candidatura distintos, excepto no que respeita à elaboração de FAI (quando aplicável), podendo o duplicado do processo ser constituído por documentos devidamente autenticados com selo branco pela respectiva unidade, órgão ou serviço.
- c. Os candidatos que pretendam beneficiar do mecanismo de transição expresso em 8. c., deverão constituir um único processo de candidatura ao CFS Modalidade – 9º ano, incluindo no mesmo um segundo requerimento solicitando a aplicação desse mecanismo, acompanhado de um comprovativo de inscrição no 12º ano de escolaridade com a discriminação das disciplinas em que se encontrem matriculados.
- d. Deverão ser enviados à DP até à data limite de entrada dos processos de candidatura na DP, 11JAN08, os requerimentos dos candidatos que pretendam beneficiar do mecanismo expresso em 8. d., solicitando a sua transição para o CFS 2008/2009, acompanhado de comprovativo de inscrição no 12º ano de escolaridade com a discriminação das disciplinas em que se encontrem matriculados, ou certificado de habilitações que ateste a conclusão daquela habilitação com as classificações e média final obtidas, conforme aplicável.



- e. O diploma ou certificado de habilitações literárias comprovativo da conclusão do ensino secundário no corrente ano lectivo pelos candidatos referidos em 8.c., e 8. d., deverá ser remetido à DP no prazo de cinco dias úteis, contados após a conclusão do calendário de exames do ensino secundário estabelecido para o ano lectivo 2007/2008.

10. Processamento do concurso

O concurso de admissão é constituído pelas seguintes fases:

1ª Fase - Fase documental

2ª Fase - Avaliação documental

3ª Fase - Avaliação pelos Conselhos de Especialidades

4ª Fase - Nomeação para prestação de provas de selecção

5ª Fase - Provas de aptidão física

6ª Fase - Provas de aptidão cultural da Modalidade - 9º ano (Provas de Inglês, Português e Matemática)

7ª Fase - Provas de avaliação de conhecimentos da Modalidade - 12º ano

- Provas de avaliação de Conhecimentos de Inglês para todos os candidatos;
- Prova de avaliação de Conhecimentos de Matemática e, ou Física, para os candidatos ao CFS Modalidade - 12º ano que não detenham estas disciplinas, quando as mesmas sejam exigidas como condições especiais de admissão à especialidade a que concorrem.

8ª Fase - Provas de aptidão musical, para o CFS da especialidade de BF

9ª Fase - Exames psicotécnicos

10ª Fase - Inspeções médicas

11ª Fase - Seriação final dos candidatos e preenchimento das vagas

a. Fase documental

Até 20DEZ07, entrega pelos candidatos nas respectivas unidades, órgãos ou serviços, dos documentos necessários à instrução dos processos de candidatura (documentos referidos nas sub-alíneas (1), (4) e (5), da alínea a., do nº 9..

Até 21DEZ07, envio à DP pelas unidades, órgãos ou serviços, via Fax ou Msg, de uma relação com a identificação dos candidatos (posto, nip, especialidade e nome),





modalidade do CFS a que concorrem (12º ano, 9º ano ou ambas) e no caso dos candidatos CAUT a especialidade a que concorrem (MMT, CMI ou ambas).

Até 11JAN08, entrada na DP dos processos de candidatura devidamente instruídos conforme expresso no parágrafo 9..

A título excepcional, os candidatos poderão fazer entrega dos documentos referidos nas sub-álneas (4) e (5), da alínea a., do nº 9., directamente na DP, dentro do prazo limite estipulado para entrada dos processos de candidatura, sempre em coordenação com os serviços de pessoal da respectiva unidade, órgão ou serviço de colocação.

As Unidades, Órgãos ou Serviços são as primeiras responsáveis pela verificação da correcta instrução dos processos de candidatura, nomeadamente no que concerne à inclusão de todas as peças que o integram, bem como na verificação da satisfação das condições de admissão a concurso pelos candidatos, atestando-o na informação que acompanha os respectivos requerimentos.

#### b. Avaliação documental

A DP realizará a avaliação documental dos processos de candidatura tendo em vista a validação formal dos mesmos, bem como a verificação da satisfação pelos candidatos das condições de admissão estabelecidas no presente aviso de abertura.

As candidaturas cuja entrada nos serviços da respectiva unidade, órgão ou serviço de colocação se verifique fora do prazo previsto serão consideradas nulas.

Serão ainda excluídos do concurso, os candidatos cujos processos não se encontrem devidamente instruídos, bem como aqueles que não satisfaçam as condições gerais e especiais referidas nos parágrafos 6, 7 e 8 do presente aviso de abertura.

#### c. Nomeação para prestação de provas

A nomeação para a prestação de provas é feita por despacho do CEMFA, tendo por base a ordenação por mérito relativo dos candidatos a concurso, homologada pelo CEMFA, mediante parecer dos respectivos conselhos de especialidades de sargentos, conforme previsto alínea b), do artº 2º do D.L. nº 201/93, de 03JUN.

O número de candidatos nomeados para a prestação de provas, tendo em conta os quantitativos de vagas para o CFS fixados para cada especialidade, é o seguinte:

Para o CFS modalidade 9º ano



- (1) Para as especialidades até 2 vagas, inclusive, o décuplo de candidatos;
- (2) Para as especialidades com 3 vagas, o nónio de candidatos;
- (3) Para as especialidades com 4 vagas, o óctuplo de candidatos;
- (4) Para as especialidades com mais de 5 vagas, o séptuplo de candidatos.

Para o CFS modalidade 12º ano

- (1) Para as especialidades até 2 vagas, inclusive, o sêxtuplo de candidatos;
- (2) Para as especialidades com 3 vagas ou mais vagas, o quádruplo de candidatos.

Os candidatos nomeados para a prestação de provas que pretendam desistir de qualquer das fases do processo de selecção, deverão formalizar antecipadamente essa intenção elaborando uma declaração de desistência, a enviar com urgência à DP pela unidade, órgão ou serviço de colocação do militar.

d. Provas de aptidão física

As provas de aptidão física visam avaliar a aptidão física dos candidatos para o exercício de funções de sargento do Quadro Permanente, constando das seguintes provas de valor físico:

- Flexões e extensões de braços no solo;
- Abdominais;
- Corrida de 2.400 metros.

- (1) A descrição das provas, protocolo de execução e tabelas de classificação são as constantes no Despacho do CEMFA nº 49/07/A, de 06MAI, encontrando-se disponíveis para consulta nos respectivos órgãos de gestão de pessoal das Unidades.
- (2) Os resultados das provas de aptidão física expressam-se por “APTO / NÃO APTO” e têm carácter eliminatório, implicando a eliminação do candidato e a exclusão das provas subsequentes do concurso, sem possibilidade de repetição.

e. Provas de Aptidão Cultural

As Provas de Aptidão Cultural de admissão ao CFS na Modalidade - 9º ano constam de provas escritas e destinam-se a avaliar os conhecimentos dos candidatos nas áreas de saber consideradas relevantes para admissão à frequência do CFS/QP, ponderadas as exigências de qualificação do referido curso.



- (1) As Provas corresponderão ao nível de saberes identificados nas matrizes a divulgar pela DINST, constando de três provas nas áreas de Português, Matemática e Inglês.
  - (2) As provas serão elaboradas pelo CFMTFA e aprovadas pelo Director da Instrução (d'DINST), tendo por base a apresentação de três propostas por disciplina.
  - (3) Os programas com os conteúdos das diferentes áreas que constituem a matéria das provas, a bibliografia recomendada e exames padrão, serão divulgados pela DINST e disponibilizados na Intranet da FAP para consulta dos candidatos.
  - (4) A duração das provas é de uma hora e quarenta e cinco minutos, com quinze minutos de tolerância.
  - (5) As provas prestadas pelos candidatos serão apreciadas sob anonimato por um júri de provas a nomear pelo cPESFA sob proposta do d'DINST. Os resultados serão homologados pelo d'DINST e deles será dado conhecimento a todos os candidatos.
  - (6) A classificação nas Provas Culturais nas áreas de Inglês, Português e Matemática é expressa numa escala de 0 (zero) a 20 (vinte) valores.
  - (7) Serão considerados aprovados os candidatos que obtenham como classificação a média final mínima de 8 (oito) valores no conjunto das três Provas de Inglês, Português e Matemática e cumulativamente a classificação mínima de 6 (seis) valores em cada prova.
- A média final corresponde à média aritmética das classificações obtidas nas três provas escritas.
- (8) Após divulgação dos resultados das Provas da Aptidão Cultural os candidatos podem requerer fundamentadamente a revisão das provas realizadas. Para o efeito dispõem de cinco dias úteis para solicitar à DINST a consulta obrigatória da prova realizada, formalizando posteriormente, se pretendido, a entrega do respectivo requerimento na unidade, órgão ou serviço, o qual deve ser remetido à DP até ao final do dia útil imediato.
  - (9) A não aprovação nas Provas de Aptidão Cultural implica a eliminação do candidato e a sua exclusão das provas subsequentes do concurso.



f. Provas de Avaliação de Conhecimentos

As provas de Avaliação de Conhecimentos de admissão ao CFS na Modalidade - 12º ano, constam de provas escritas e destinam-se a avaliar os conhecimentos dos candidatos nas áreas de saber consideradas relevantes para admissão à frequência do CFS/QP, ponderadas as exigências de qualificação do referido curso.

- (1) As Provas corresponderão ao nível de saberes identificados nas matrizes a divulgar pela DINST, constando de uma prova de Língua Inglesa para todos os candidatos e de Matemática e, ou, Física, para os candidatos que não tenham frequentado os percursos formativos com disciplinas de Matemática ou Matemática B (10º, 11º e 12º anos), ou Física, Físico-Química B ou Ciências Físico-Químicas (Bienal), quando estas constituam requisito(s) específico(s) de admissão e os candidatos não os satisfaçam.
- (2) As provas serão elaborados pelo CFMTFA e aprovadas pelo Director da Instrução (d’DINST), tendo por base a apresentação de três propostas por disciplina.
- (3) Os programas com os conteúdos das diferentes áreas que constituem a matéria das provas, a bibliografia recomendada e exames padrão, serão divulgados pela DINST e disponibilizados na Intranet da FAP para consulta dos candidatos.
- (4) As Provas tem a duração de uma hora e quarenta e cinco minutos, com quinze minutos de tolerância.
- (5) As provas prestadas pelos candidatos serão apreciadas sob anonimato por um júri de provas a nomear pelo cPESFA sob proposta do d’DINST. Os resultados serão homologados pelo d’DINST e deles será dado conhecimento a todos os candidatos.
- (6) Serão considerados aprovados os candidatos que obtenham a classificação de Apto na prova de Inglês bem como os que tenham obtido a classificação de Apto em cada uma das provas de Matemática e, ou Física, quando aplicável, correspondendo a classificação de Apto à nota mínima de 9,5 valores.
- (7) Após divulgação dos resultados das Provas da Avaliação de Conhecimentos os candidatos podem requerer fundamentadamente a revisão das provas realizadas. Para o efeito dispõem de cinco dias úteis para solicitar à DINST a consulta obrigatória da prova realizada, formalizando posteriormente, se pretendido, a entrega do respectivo requerimento na unidade, órgão ou serviço, o qual deve ser remetido à DP até ao final do dia útil imediato.



- (8) A não aprovação nas Provas de Avaliação de Conhecimentos implica a eliminação do candidato e a exclusão das provas subsequentes do concurso.

g. Provas de Aptidão Musical (só para candidatos ao CFS da especialidade BF)

- (1) As provas de aptidão musical destinam-se a avaliar os conhecimentos musicais (teóricos e práticos) dos candidatos, considerando as exigências específicas de qualificação técnico-artística que estão subjacentes à especialidade BF.
- (2) São convocados para a realização das provas de aptidão musical, todos os concorrentes à especialidade de BF considerados aprovados nas provas de aptidão cultural.
- (3) Os conhecimentos musicais dos candidatos são testados através de provas escritas, orais e práticas.
- (4) As matérias das provas correspondem às do Conservatório Nacional de Música, nas seguintes áreas:
  - Formação Musical
  - Organologia
  - Instrumento
- (5) Os programas com os conteúdos das diferentes áreas que constituem a matéria das provas e a bibliografia recomendada serão divulgados pela DINST para consulta dos candidatos.
- (6) A prova escrita tem a duração de 90 minutos (mais 30 minutos de tolerância) e consta de:
  - exercício de transposição;
  - classificação de intervalos;
  - ditado melódico;
  - ditado rítmico.
- (7) A prova oral tem a duração de, no máximo, 30 minutos e consta de:
  - leitura rítmica de solfejo;
  - leitura entoada;
  - questionário sobre matérias teóricas musicais.
- (8) A prova prática tem a duração de, no máximo, 60 minutos e consta de:
  - execução de duas escalas diatónicas maiores com articulações diversas;
  - execução de duas escalas diatónicas menores com articulações diversas;
  - execução de duas escalas cromáticas com articulações diversas;



- execução de uma peça apresentada pelo candidato, com acompanhamento da Banda;
  - execução de uma peça com acompanhamento da Banda, desconhecida do candidato, que terá o limite temporal de 20 minutos para a estudar
- (9) As provas são prestadas perante um júri, a nomear pelo cPESFA, sob proposta do Chefe da Banda de Música, que as elabora e classifica.
- (10) A aprovação nas provas escrita, oral e prática de aptidão musical, far-se-á de acordo com o seguinte critério: os candidatos são avaliados numa escala gradativa de 0 (zero) a 20 (vinte) e são aprovados os que obtenham a classificação final mínima de 9,5 (nove vírgula cinco) valores nas provas de aptidão musical (CAM). A não aprovação nas provas de aptidão musical implica a eliminação do candidato e a exclusão das provas subsequentes do concurso.
- (11) A classificação final resulta da média ponderada obtida através da seguinte fórmula:

$$CAM = \frac{AME + AMO + 2AMP}{4}$$

em que:

CAM = classificação final da prova de aptidão musical

AME = classificação da prova escrita de aptidão musical

AMO = classificação da prova oral de aptidão musical

AMP = classificação da prova prática de aptidão musical

#### h. Exames Psicotécnicos

- (1) Os exames psicotécnicos são realizados pelo CPSIFA e visam a avaliação das capacidades e características psicológicas dos candidatos, de modo a aferir da sua adaptabilidade às funções específicas dos quadros especiais de Sargentos a que se destinam.
- (2) A convocação para a realização dos exames psicotécnicos é feita para as especialidades a concurso, em número igual ao das vagas previstas, acrescido de reservas.
- (3) Os candidatos são submetidos às seguintes provas:
- avaliação intelectual;
  - avaliação da personalidade e motivação;
  - entrevista.



- (4) Os seus resultados expressam-se por “APTO/NÃO APTO” e têm carácter eliminatório.

i. Inspecções Médicas

- (1) As inspecções médicas visam a avaliação da aptidão física dos candidatos para o exercício de funções específicas dos quadros especiais a que se destinam e são da competência das Juntas de Avaliação para a frequência dos cursos de formação, de qualificação e de promoção (JAFCFQP), a que se refere a Portaria nº 609/87, de 16JUL, - Regulamento das Juntas Médicas da FAP.
- (2) Os candidatos são submetidos a
- inspecções biométricas;
  - inspecções de clínica geral;
  - análises de avaliação do estado geral;
  - radiografia ao tórax;
  - electrocardiograma.
- (3) As unidades, órgãos ou serviços, devem efectuar as diligências necessárias no sentido de submeter os candidatos considerados aptos nas provas de aptidão física à apreciação da competente junta, enviando os resultados à DP até 20JUN08.
- (4) Os resultados das inspecções médicas expressam-se por “APTO/NÃO APTO” e têm carácter eliminatório.

11. Ordenação final

A seriação final dos candidatos aptos em todas as provas de selecção, para efeitos de admissão à frequência do CFS, será realizada de acordo com os seguintes critérios:

a. Para a Especialidade BF

A ordenação dos candidatos com destino à especialidade BF será efectuada por ordem decrescente da média resultante da classificação dos testes de aptidão cultural (9º ano) ou do curso secundário (12º ano), com a classificação obtida na prova de aptidão musical, adicionada do valor correspondente à ponderação do tempo de serviço, de acordo com a seguinte fórmula:

$$C = \frac{4 \times (\text{PC ou S}) + 6 \times \text{CAM}}{10} + \text{PS}$$



onde:

PC = classificação dos testes de aptidão cultural (CFS Modalidade 9º ano)

S= classificação final do curso do ensino secundário (CFS 12º ano)

CAM = classificação da prova de aptidão musical

PS = valor correspondente à ponderação de tempo de serviço efectivo

**b. Para as Restantes Especialidades**

- (1) A ordenação dos candidatos ao CFS Modalidade - 9º ano com destino às restantes especialidade, será obtida, por ordem decrescente da classificação obtida nas provas de aptidão cultural, acrescida do valor correspondente à ponderação de tempo de serviço efectivo prestado.
- (2) A ordenação dos candidatos ao CFS Modalidade - 12º ano com destino às restantes especialidades, será obtida, por ordem decrescente da classificação final do curso do ensino secundário, acrescida do valor correspondente à ponderação de tempo de serviço efectivo prestado.
- (3) Para os candidatos que realizaram o ensino secundário em dois ciclos de estudos (10º/11º anos e 12º ano), a classificação final do ensino secundário é determinada atribuindo 60% à classificação final do 10º/11º anos de escolaridade e 40% à classificação final do 12º ano de escolaridade.

**c. Ponderação do Tempo de Serviço**

Na ordenação dos candidatos a concurso das diversas especialidades, em qualquer das modalidades do CFS, será adicionada à classificação obtida o valor correspondente à ponderação do tempo de serviço efectivo prestado acima de 3 anos, à data de início do curso, de acordo com a seguinte tabela:

1. 3 a 4 anos de serviço >>>>> 0.2 valores
2. 4 a 5 anos de serviço >>>>> 0.5 valores
3. 5 a 6 anos de serviço >>>>> 0.9 valores
4. 6 a 7 anos de serviço >>>>> 1.4 valores
5. mais de 7 anos de serviço >>>>> 2.0 valores

**12. Preenchimento das vagas**

- a. Os candidatos aprovados nas provas do concurso são admitidos à frequência dos CFS, até ao preenchimento do número de vagas fixado para cada curso e para a respectiva especialidade, de acordo com o ordenamento final referido no ponto anterior;
- b. Em caso de igualdade de classificação, prefere o mais antigo.





### 13. Calendário

20DEZ07	Encerramento do Concurso
Até 21DEZ07	Envio à DP de MSG/FAX com as listagens de candidatos (data limite)
Até 11JAN08	Entrada dos processos de candidatura na DP (data limite)
De 28JAN08 a 13FEV08	Reuniões dos Conselhos de Especialidades de Sargentos (CES)
Até 20FEV08	Divulgação da lista de candidatos nomeados para prestação de provas de selecção
De 27FEV08 a 11MAR08	Provas de Aptidão Física
De 17 a 20 MAR08	Provas de Aptidão Cultural para o CFS Modalidade - 9º Ano
	Provas de Avaliação de Conhecimentos para o CFS Modalidade - 12º Ano
De 19MAI08 a 06JUN08	Exames Psicotécnicos
De 19MAI08 a 16JUN08	Inspecções Médicas
De 02 a 06 JUN08	Provas de Aptidão Musical, para candidatos à especialidade de BF
Até 02JUL08	Divulgação da lista de candidatos nomeados para frequência dos cursos
01SET08	Início previsto do CFS no CFMTFA Modalidade - 12º ano
04SET08	Início previsto do CFS no CFMTFA Modalidade - 9º ano



## **ANEXO F (Concurso de Admissão para Sargentos da Marinha – Área de Saúde)**

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 54/06, de 25 de Maio:

Considerando que, a frequência, com aproveitamento, dos CFS HE e CFS HP, habilitam os alunos com uma licenciatura em Enfermagem ou em Tecnologias da Saúde, respectivamente;

Encontrando-se no Ministério da Defesa Nacional, para aprovação e publicação, o normativo que irá estabelecer as condições especiais de admissão para o ingresso nos Quadros Permanentes, na categoria de sargentos, da classe de enfermeiros, subclasses de enfermeiros (HE) e de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (HP);

Tornando-se necessário, e em antecipação à publicação de normativo relativo às condições especiais de admissão, proceder ao estabelecimento das normas do concurso de admissão para ingresso nos Quadros Permanentes, na categoria de sargentos, da classe de enfermeiros, subclasses de enfermeiros (HE) e de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (HP), que abranja o universo de candidatos militares e civis;

Determino o seguinte:

1. A nomeação para o CFS HE e para o CFS HP é precedida de um concurso de admissão com carácter eliminatório.
2. O concurso de admissão ao CFS HE/HP pode revestir as seguintes modalidades:
  - a. Concurso interno limitado;
  - b. Concurso interno geral;
  - c. Concurso externo.
3. Ao concurso interno limitado apenas podem candidatar-se as praças dos QP, ou a prestarem serviço efectivo na Marinha em Regime de Contrato (RC) e que reúnam as condições especiais de admissão previstas no presente regulamento.
4. Ao concurso interno geral podem candidatar-se, para além dos militares referidos no número 3., militares do Exército e da Força Aérea ou na situação de Reserva de Disponibilidade (RD) que reúnam as condições especiais de admissão previstas no presente regulamento.
5. Ao concurso externo podem candidatar-se, para além dos militares referidos nos números anteriores, civis que reúnam as condições especiais de admissão previstas no presente regulamento.
6. As modalidades do concurso e a distribuição das vagas são definidas por despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).



7. A candidatura ao concurso é formalizada em requerimento dirigido ao Chefe do Estado-Maior da Armada.
8. São admitidos ao concurso os militares ou civis, de acordo com a modalidade do concurso, que, tendo formalizado a sua candidatura, satisfaçam as seguintes condições especiais:
  - a. Comuns a todos os candidatos:
    - (1) Ter realizado as provas de ingresso através dos exames nacionais do ensino secundário fixadas pela Escola do Serviço de Saúde Militar, no ano do início do curso, e obtido classificação igual ou superior à fixada, ou, para os candidatos já a frequentar o ensino universitário, satisfazer as condições estabelecidas pelo artigo 12º da Portaria nº 612/93, de 29 de Junho, alterada pela Portaria nº 317-A/96, de 29 de Julho, Portaria nº 953/2001, de 9 de Agosto e Portaria nº 1152/2002, de 28 de Agosto;
    - (2) Ser titular de um curso de ensino secundário ou de habilitação legalmente equivalente, à data da afixação dos resultados dos exames nacionais do ensino secundário;
    - (3) Satisfazer os requisitos estabelecidos em disposições próprias, constantes do aviso de abertura dos concursos de admissão, designadamente os relativos a:
      - (a) Parâmetros médicos, físicos e psicológicos de selecção;
      - (b) Provas físicas e psicofísicas de selecção.
  - b. Comuns aos candidatos militares:
    - (1) Ter bom comportamento militar;
    - (2) Não ter avaliações desfavoráveis;
    - (3) Ter prestado, no mínimo, um ano de serviço militar efectivo na data de início do curso;
  - c. Consoante a situação militar dos candidatos:
    - (1) Para as praças da Marinha em regime de contrato ou dos quadros permanentes, ter idade não superior a 26 anos em 31 de Dezembro do ano de início do curso de formação de sargentos (CFS).
    - (2) Para os militares do Exército e da Força Aérea:
      - (a) Ter idade não superior a 23 anos em 31 de Dezembro do ano de início do CFS;
      - (b) Estar autorizado a concorrer e a ingressar na categoria de sargentos Enfermeiros da subclasse a que se destinam.



(3) Para os cidadãos na Reserva de Disponibilidade:

- (a) Ter idade não superior a 23 anos em 31 de Dezembro do ano de início do CFS;
- (b) Ter bom comportamento militar à data de passagem àquela situação;
- (c) Ter bom comportamento moral e civil;
- (d) Não ter tido avaliações desfavoráveis durante a prestação de serviço militar.

(4) Para os restantes cidadãos:

- (a) Ser cidadão português;
- (b) Ter bom comportamento moral e civil;
- (c) Possuir autorização de quem exerça o poder paternal, quando de menoridade;
- (d) Ter idade compreendida entre os 17 e os 21 anos em 31 de Dezembro do ano de início do CFS;
- (e) Estar em situação militar regular, tendo cumprido as obrigações fixadas na Lei do Serviço Militar.

9. O concurso engloba as seguintes fases:

- a. Apreciação documental da candidatura;
- b. A apreciação da avaliação do mérito militar dos candidatos (só para candidatos militares a prestarem serviço efectivo na Marinha ou oriundos da Marinha);
- c. A realização de exames psicotécnicos;
- d. A apreciação da aptidão física e psíquica;
- e. A apreciação e ordenamento dos candidatos.

10. As fases do concurso referidas no número anterior são executadas em sequência, e a eliminação dos candidatos numa das fases exclui a sua continuação em concurso.

11. A apreciação da avaliação do mérito militar dos candidatos a prestarem serviço efectivo na Marinha, ou na situação de Reserva e Disponibilidade (RD), da responsabilidade do chefe da Repartição de Sargentos e Praças, é feita com base nos elementos que constam nos respectivos processos individuais, designadamente:

- a. A avaliação individual;



- b. A avaliação da formação;
  - c. A avaliação disciplinar;
  - d. A avaliação complementar.
12. Da apreciação da avaliação do mérito militar decorre a eliminação do candidato avaliado desfavoravelmente, nos termos e condições previstas no Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
13. O candidato militar, do Exército ou da Força Aérea, que possua avaliações desfavoráveis relativamente à sua prestação de serviço militar, será eliminado do concurso.
14. Os exames psicotécnicos visam a avaliação da capacidade do candidato para a aquisição de conhecimentos, atitudes e perícias presentes nos objectivos do curso e a avaliação do perfil do candidato, com vista à capacidade de adaptação às funções para que o curso habilita.
15. Os exames referidos no número anterior são classificados em "Favorável Preferencialmente", "Bastante Favorável", "Favorável", "Favorável com Reservas", ou "Não Favorável". Os candidatos que nos exames psicotécnicos obtenham a classificação de "Não Favorável", serão eliminados do concurso.
16. A aptidão física e psíquica é verificada de acordo com a regulamentação em vigor através da realização de inspecções médicas.
17. A apreciação da aptidão física e psíquica realiza-se mediante a classificação de "Apto" ou "Não apto", em função dos resultados apurados nas inspecções e provas efectuadas, ficando eliminados do concurso, nas condições previstas nas tabelas de inaptidão em vigor, os candidatos classificados de "Não apto".
18. A apreciação, selecção e ordenamento dos candidatos compete a um júri de selecção com a seguinte composição:
- a. Presidente:
    - Chefe da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção do Serviço de Pessoal.
  - b. Vogais:
    - Representante da Repartição de Recrutamento e Selecção da Direcção do Serviço de Pessoal;
    - Representante da Repartição de Sargentos e Praças da Direcção do Serviço de Pessoal;
  - c. Secretário:
    - Oficial a nomear pelo Director do Serviço de Pessoal.
19. Apreciação e ordenamento dos candidatos:
- a. A apreciação consiste na verificação final das condições especiais de admissão, dos resultados apurados nos exames psicotécnicos e dos resultados da apreciação física e psíquica, dos candidatos ainda presentes a concurso;



- b. O ordenamento dos candidatos admitidos a concurso, para efeitos da frequência do CFS HE/HP, será efectuado por ordem decrescente da classificação final obtida, expressa numa escala de 0 a 200, calculada com base na seguinte formula:

$$CF = 0,5 \times A + 0,35 \times B + 0,15 \times C$$

onde:

- CF – Classificação final do concurso (aproximada às décimas);  
A – Classificação final obtida num curso do ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente;  
B - Classificação obtida na prova de ingresso ou, no caso de ser exigida mais do que uma prova, médias das classificações obtidas nas provas de ingresso exigidas;  
C - Para candidatos Militares ou na situação de RD:

Tempo de serviço efectivo, classificado numa escala de 80 a 200, aproximado às décimas, obtida por interpolação, após o ordenamento do tempo de serviço de todos os candidatos, contado em dias, onde a classificação de 200 é atribuída ao candidato com mais tempo de serviço e a classificação de 80 é atribuída ao candidato com menos tempo de serviço.

- Para os restantes candidatos:

Média aritmética dos resultados dos testes psicotécnicos efectuados pela Repartição de Recrutamento e Selecção, numa escala de 80 a 200 para os candidatos com resultados, de acordo com a tabela seguinte:

Favorável Preferencialmente	200
Bastante Favorável	160
Favorável	120
Favorável com Reservas	80

- c. Em caso de igualdade de classificação final, constitui condição de preferência para o desempate:

- (1) A maior antiguidade, para os militares da Marinha;
- (2) A menor idade para os restantes candidatos.

20.As classificações finais do concurso são homologadas pelo director do Serviço de Pessoal.

21.Da exclusão de qualquer fase do concurso cabe recurso hierárquico, a interpor no prazo de oito dias úteis para o director do Serviço de Pessoal.

22.Da lista de classificação final homologada cabe recurso hierárquico, a interpor no prazo de quinze dias úteis para o superintendente dos Serviços do Pessoal.



## **ANEXO G (Concurso de Admissão para Sargentos da Força Aérea – Área de Saúde)**

1. Por despacho do CEMFA, de 05JUN07 está aberto concurso até 03AGO07 para admissão ao Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente do Serviço de Saúde da Força Aérea 2007/2011, nos termos da Portaria nº 304/2004, de 23MAR, e do D.L. nº 236/99 de 25JUN, com as alterações introduzidas pelo D.L. nº 197-A/2003, de 30AGO, para preenchimento de 4 vagas.
2. Este concurso é aberto condicionalmente até aprovação, por despacho Ministerial, das vagas indicadas.
3. Nos termos do art. 33.º do Regulamento de Incentivos (RI), aprovado pelo Dec. Lei nº 320-A/2000, de 15DEZ, com as alterações introduzidas pelo Dec. Lei nº 118/2004, de 21MAI, 30% das vagas referidas, destinam-se aos militares que:
  - a. Tendo prestado 3 anos de serviço em RC passaram à reserva de disponibilidade a partir de 19NOV2000, conforme decorre do art. 3.º do RI, ao estatuir que só beneficiam dos incentivos aplicáveis pelo Ministério da Defesa Nacional, os militares que à data da entrada em vigor do referido regulamento estivessem na efectividade de serviço;
  - b. Estando na efectividade de serviço e tendo prestado 3 anos de serviço em RC, se encontrem nos últimos 6 meses da vigência do contrato, nos termos do art. 49.º do RI.
4. Na determinação das vagas afectas ao contingente de 30% referido em 3., o cálculo dos valores é arredondado para o inteiro superior, se for maior ou igual a 5 e para o inteiro inferior, se menor que 5. No preenchimento das vagas respeitar-se-á a seguinte sequência de etapas:
  - a. Preenchimento das vagas do contingente de 30% pelos candidatos referidos nos subparágrafos a. e b. do parágrafo 3.;
  - b. Caso as vagas referidas no parágrafo 3. não sejam preenchidas são adicionadas às vagas do contingente geral, constituído pelos restantes 70% das vagas;
  - c. Inclusão no âmbito do contingente geral dos candidatos referidos no subparágrafo b. do parágrafo 3. que não preencham as vagas do contingente de 30% e que reúnem as condições para concorrerem ao contingente geral;
  - d. Preenchimento das vagas do contingente geral pelos candidatos que concorrem exclusivamente a este contingente e pelos candidatos referidos na alínea anterior;
  - e. Com base nos elementos de informação constantes dos processos de candidatura, a Direcção do Pessoal habilitará automaticamente a admissão ao contingente dos 30% previsto em 3., dos candidatos que reunirem as condições previstas em 3. b..



## 5. Condições gerais de admissão

Podem candidatar-se ao presente concurso as praças em regime de contrato da especialidade SS que satisfaçam as seguintes condições:

- a. Estar autorizado a concorrer pelo Chefe de Estado-Maior da Força Aérea;
- b. Pertencer à especialidade para que se encontra aberto o concurso, sem prejuízo do disposto em 6;
- c. Ter menos de 27 anos de idade em 31 de Dezembro de 2007, aplicando-se para os militares indicados em 3. a. e 3. b., o estabelecido no artº 47º do RI;
- d. Ter cumprido, em 01OUT07, dois anos de serviço efectivo após conclusão da instrução complementar (IC);
- e. Possuir como habilitações literárias mínimas o 12º ano de escolaridade, ou habilitação legal equivalente;
- f. Ter realizado, de acordo com o calendário geral de exames de acesso ao ensino superior público de 2007, a prova de ingresso de Biologia, Geologia ou Psicologia e Economia, ou, em alternativa, ter realizado de acordo com o calendário geral de exames de acesso ao ensino superior público de 2006, as provas de ingresso determinadas pela CNAES;
- g. Ter obtido na prova de ingresso exigida para admissão a concurso nota de candidatura igual ou superior a 100 pontos, expressa na escala de 0 a 200 pontos;
- h. Não ter sido eliminado ou desistido de anterior CFS;
- i. Estar na efectividade de serviço na data de abertura do concurso e manter-se nessa situação até à data de início do curso (excepto para os militares referidos em 3. a.);
- j. Possuir qualidades pessoais e militares que recomendem a sua admissão ao curso;
- k. Não ter antecedentes criminais.

## 6. Condições especiais de admissão

Podem ainda candidatar-se condicionalmente ao presente concurso, exclusivamente para o preenchimento de eventuais vagas sobranes que não sejam ocupadas pelos militares da especialidade SS, os sargentos e praças em regime de contrato das restantes especialidades da Força Aérea, que satisfaçam as condições gerais de admissão referidas no parágrafo anterior.





7. Documentos do concurso

- a. Requerimento dirigido ao CEMFA a solicitar a admissão ao concurso, devidamente informado no que respeita às condições de candidatura;
- b. Ficha de Avaliação Individual, excepto se o candidato estiver avaliado até data posterior a 03FEV07;
- c. Nota de assentos completa, devidamente autenticada (modelo SIGAP II);
- d. Diploma ou certificado de habilitações referente ao 12.º ano de escolaridade, ou cópia autenticada do mesmo, devendo constar no mesmo as classificações obtidas;
- e. Ficha de classificação para acesso ao ensino superior (ficha ENES), com a prova de ingresso exigida;
- f. Documento comprovativo de pedido de reapreciação de exames (caso aplicável);
- g. Certificado de registo criminal, emitido nos três meses que antecedem a data de encerramento do concurso (03MAI07).

8. Processamento do concurso

- a. O concurso de admissão é constituído pelas seguintes fases:
  - Entrega de documentos;
  - Avaliação documental;
  - Divulgação da lista de candidatos admitidos e excluídos;
  - Nomeação para prestação de provas;
  - Provas de Aptidão Física;
  - Exames Psicotécnicos;
  - Inspeções Médicas;
  - Seriação final dos candidatos e preenchimento das vagas a concurso;
  - Nomeação para a frequência do curso.
- b. A não aprovação dos candidatos em qualquer das provas de selecção determina a sua exclusão imediata do concurso.

9. Fase documental

- a. Os candidatos devem fazer a entrega dos documentos referidos nos subparágrafos a, d, e, f e g do parágrafo 7., nas respectivas unidades órgãos ou serviços, até 03AGO07, remetendo estas, via Fax/Msg à Direcção do Pessoal (Fax - 214723852) até ao final do dia útil imediato (06AGO07), uma lista com a identificação dos militares concorrentes.
- b. As unidades, órgãos ou serviços devem remeter à Direcção de Pessoal, até 10AGO07, todos os documentos que constituem o processo de candidatura, incluindo a nota de assentos e a ficha de avaliação individual (se aplicável).



- c. A título excepcional, e sempre em coordenação do próprio com os serviços de pessoal da respectiva unidade ou órgão, os candidatos poderão fazer a entrega dos documentos referidos nos subparágrafos d., e. e f., do parágrafo 7., directamente na DP, dentro dos prazos calendarizados.

#### 10. Avaliação documental

- a. Unidades deverão proceder à verificação das condições de admissão a concurso dos candidatos, informando os respectivos requerimentos.
- b. A avaliação documental é da responsabilidade da Direcção de Pessoal (DP) que procederá à validação formal dos processos de candidatura correctamente instruídos, bem como à verificação da satisfação das condições de admissão pelos candidatos a concurso, assegurando a divulgação da lista de militares admitidos ou excluídos.
- c. Os processos de candidaturas apresentados fora de prazo ou mal instruídos serão considerados nulos, sendo também excluídos do concurso os candidatos que não satisfaçam as condições gerais de admissão referidas no ponto 5., do presente aviso de abertura.

#### 11. Nomeação para prestação de provas

- b. A nomeação para a prestação de provas é feita por despacho do CEMFA, tendo por base a verificação do mérito absoluto dos candidatos a concurso, mediante parecer dos respectivos conselhos de especialidades de sargentos, sempre que o órgão de gestão de pessoal julgar encontrar-se em causa a verificação do mencionado mérito.
- c. Os candidatos nomeados para a prestação de provas que pretendam desistir em qualquer das fases do concurso, deverão formalizar antecipadamente essa intenção elaborando uma declaração de desistência, a enviar com urgência à DP pela unidade, órgão ou serviço de colocação do militar.

#### 12. Provas de Aptidão Física

- a. As provas de aptidão física visam avaliar a aptidão física dos candidatos para o exercício de funções de sargento do Quadro Permanente, constando das seguintes provas de valor físico:
  - (1) - Extensões de braços no solo;
  - (2) - Abdominais;
  - (3) - Corrida de 2.400 metros.



- b. A descrição das provas, protocolo de execução e tabelas de aptidão são as constantes no Despacho do CEMFA nº 46/07, de 29MAR, encontrando-se disponível para consulta nos respectivos órgãos de gestão de pessoal das Unidades.
- c. Os resultados das provas de aptidão física expressam-se por “APTO / NÃO APTO”, e têm carácter eliminatório

### 13. Exames psicotécnicos

- a. Os exames psicotécnicos visam a avaliação das capacidades e características psicológicas dos candidatos, de modo a aferir da sua adaptabilidade às funções específicas do quadro especial de Sargentos a que se destinam
- b. Serão submetidos à realização de exames psicotécnicos, no Centro de Psicologia da Força Aérea, os militares considerados aptos nas provas de aptidão física.
- c. Os candidatos são submetidos às seguintes provas:
  - (1) - Avaliação intelectual;
  - (2) - Avaliação da personalidade e motivação;
  - (3) - Entrevista.
- d. Os seus resultados expressam-se por “APTO/NÃO APTO” e têm carácter eliminatório.

### 14. Inspecções médicas

- a. As inspecções médicas visam a avaliação da aptidão física dos candidatos para o exercício de funções específicas dos quadros especiais a que se destinam e são da competência das Juntas de Avaliação para a frequência dos cursos de formação, de qualificação e de promoção (JAFCFQP), a que se refere a Portaria nº 609/87 de 16JUL, Regulamento das Juntas Médicas da FAP.
- b. Os candidatos serão submetidos a:
  - (1) - Inspecções biométricas;
  - (2) - Inspecções de clínica geral;
  - (3) - Análises de avaliação do estado geral;
  - (4) - Radiografia ao tórax;
  - (5) - Electrocardiograma.
- c. Deverão ser submetidos à realização de inspecções médicas os candidatos considerados aptos nas provas de aptidão física.
- d. As unidades, órgãos ou serviços, devem efectuar as diligências necessárias no sentido de submeter os candidatos considerados aptos nas provas de aptidão física à apreciação da competente junta, enviando os resultados à DP até 07SET07.



- e. Os resultados das inspecções médicas expressam-se por “APTO/NÃO APTO” e têm carácter eliminatório.

#### 15. Seriação e preenchimento das vagas

Os candidatos da especialidade SS que satisfaçam as condições gerais de admissão e tenham sido considerados aptos nas provas de selecção, serão ordenados para efeitos de admissão à frequência do curso, até ao preenchimento do número de vagas fixadas, por ordem decrescente da nota de candidatura determinada de acordo com a seguinte fórmula:

$$C = 0,5 E + 0,5 I$$

Onde

C = Nota de candidatura, expressa na escala de 0 a 200;

E = Classificação final do curso do ensino secundário <sup>(1)</sup>;

I = Classificação da prova de ingresso exigida para o curso expressa na escala de 0 a 200.

(1) Para os candidatos que realizaram o ensino secundário em dois ciclos de estudos (10º/11º anos e 12º ano), a classificação final do ensino secundário referida no número anterior é determinada atribuindo 60% à classificação final do 10º/11º anos de escolaridade e 40% à classificação final do 12º ano de escolaridade.

#### 16. Seriação e preenchimento das vagas sobrantes

As eventuais vagas sobrantes não ocupadas pelos candidatos da especialidade SS, serão preenchidas pelos candidatos de outras especialidades referidos no parágrafo 6., que satisfaçam todas as condições de admissão e tenham sido considerados aptos nas provas de selecção, tendo em atenção os critérios de ordenação e preenchimento de vagas expressos no parágrafo anterior.



17. Calendário

03AGO07	Encerramento do concurso documental
06AGO07	Data limite de entrada na DP, dos fax's com as relações dos candidatos
10AGO07	Data limite de entrada dos documentos na DP
Até 16AGO07	Divulgação da lista de Admitidos/Excluídos e Nomeação para Provas
21AGO07	Provas de Aptidão Física
24 E 27AGO07	Exames Psicotécnicos
21AGO 05SET07	a Inspeções Médicas
Até 10SET07	Seriação dos candidatos e Preenchimento das vagas
Até 12SET07	Nomeação dos candidatos para a frequência do curso
01OUT07	Apresentação na ESSM